



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marek Tančev

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Marek Tančev**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

Základní literární prameny:

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení finančního zdraví ve společnosti NUOVO CAFFE s.r.o. v letech 2015 až 2019. Práce je rozlišena ve třech kapitolách, z nichž první je zaměřena na teoretická východiska práce. Druhá kapitola zobrazuje současný finanční stav ve společnosti, třetí pak navrhuje opatření a zásahy, které pomohou zlepšit finanční stav v kritických oblastech.

Abstract

Bachelor thesis focuses on the evaluation of financial health of the NUOVO CAFFE s.r.o. company in time period between 2015 and 2019. The thesis is divided into three chapters. The first chapter is focused on the theoretical aspects of financial analysis. The second chapter shows the actual situation of financial health. Third part proposes solutions that will help to improve critical areas based on the second part.

Klíčová slova

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, náklady, ukazatele finanční analýzy

Keywords

financial analysis, balance sheet, statement of profit and loss, costs, indicators of the financial analysis

Bibliografická citace

TANČEV, Marek. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127299>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 05. 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Velké a srdečné poděkování patří vedoucí práce – Ing. Kateřině Fojtů za skvělé vedení, cenné rady a připomínky. Nejvíce však za lidský přístup, motivaci a podporu při vypracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Karlu Vilímovi, obchodnímu řediteli ve společnosti Nuovo Caffè s.r.o., za průběžnou konzultaci a poskytování věcných informací. V neposlední řadě chci poděkovat rodině a přátelům za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	12
1.1.1 PESTLE analýza.....	12
1.1.2 Porterův model pěti sil.....	13
1.1.3 Model McKinsey 7S.....	15
1.2 FINANČNÍ ANALÝZA.....	17
1.2.1 Analýza soustav ukazatelů.....	17
1.2.2 Analýza absolutních ukazatelů.....	21
1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	22
1.2.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	23
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	31
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
2.1.1 Stručná charakteristika.....	31
2.2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	32
2.2.1 Analýza PESTLE	32
2.2.2 Porterův model pěti sil.....	35
2.2.3 Mckinseyho model 7S.....	37
2.2.4 Shrnutí předchozích analýz.....	39
2.3 FINANČNÍ ANALÝZA.....	41
2.3.1 Soustavy ukazatelů	41
2.3.2 Absolutní ukazatele	44
2.3.3 Rozdílové ukazatele.....	56
2.3.4 Poměrové ukazatele.....	57
2.3.5 Shrnutí finanční analýzy.....	65
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	69
3.1 KONTOKORENT	69
3.2 EFEKTIVNÍ PLÁNOVÁNÍ A OPTIMALIZACE TRAS	72
3.2.1 Efektivní plánování tras	72
3.2.2 Přesun skladových prostor k sídlu společnosti	74
3.3 OPTIMALIZACE ZÁSOBOVÁNÍ.....	74
3.3.1 Rozdělení automatů dle typu zásobování	75

3.3.2	<i>Náklady na zásobování.....</i>	76
3.3.3	<i>Řízení zásob.....</i>	76
3.4	ÚSPORA NÁKLADŮ PŘI VYUŽITÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT	80
ZÁVĚR.....		83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		II
SEZNAM TABULEK, VZORCŮ A SCHÉMAT		IV

Úvod

Aby byl podnik úspěšný, je nutné, aby se neustále rozvíjel a adaptoval na vyvíjející se ekonomickou situaci. Měl by se zajímat o příčiny své úspěšnosti, jakožto i neúspěšnosti, aby mohl včas ovlivňovat faktory vedoucí k těmto důsledkům. Cílem finanční analýzy je hodnocení komplexní finanční situace podniku, bez níž – byť bychom byli sebelepší manažeři – není možno se efektivně podílet na zdravém rozvoji. Odhaluje nám, zda je podnik ziskový, zda má správnou kapitálovou strukturu, zda je schopen včas dostát svým závazkům a celou řadu dalších významných skutečností.

Finanční analýzu můžeme také chápat jako nástroj, díky kterému jsme schopni vzájemně porovnávat získané údaje, a rozšiřovat tak jejich vypovídací hodnotu. Získané údaje mohou sloužit nejen manažerům na úrovni řídicích funkcí, ale také investorům, bankám či jiným zainteresovaným subjektům. Přitom je nutné zvážit, pro koho je analýza určena, protože každá zájmová skupina preferuje rozdílné informace. Vlastníky a investory například bude zajímat hodnocení rentability vloženého kapitálu, věřitelé budou zainteresováni do schopnosti splácení závazků a státní instituce budou mít zájem o tvorbu zisku a odvodu daní do státního rozpočtu.

Za základní zdroje dat pro finanční analýzu můžeme považovat účetní rozvahu a výkaz zisku a ztráty, avšak pro relevantní a korektní analýzy je nutné pracovat také s interními materiály podniku a případné nejasnosti konzultovat se zainteresovanými osobami. Finanční analýza je pouze nástrojem, záleží tedy především na finančním analytikovi, zda a jak je schopen se svojí zbraní bojovat na poli analýzy podnikových financí.

Cíle práce, metody a postupy

Hlavním cílem práce je zhodnocení finanční situace obchodní společnosti Nuovo Caffè s.r.o., v období 2015 až 2019 a následně navrhnout opatření, která pomohou zlepšit současný stav.

Práce je rozdělena do tří částí, teoretické, analytické a části návrhové. Postupně budou splněny dílčí cíle, díky nimž bude splněn také cíl globální. Dílčím cílem je například zjištění finanční stability podniku, zhodnocení bonity, ale i bankrotních hodnot a srovnání s hodnotami doporučenými. V následujícím kroku budou vymezena slabá místa, která budou v návrhové části dále rozebrána a řešena.

Ke splnění dílčích cílů budou využity následující informační prameny:

- Výkaz zisku a ztráty v letech 2015-2019
- Rozvaha z let 2015-2019
- Výkaz peněžních toků 2015-2019
- Odborná literatura
- Relevantní internetové údaje
- Konzultace se zaměstnanci a dalšími stakeholdery.

Teoretická část se zaměří na definování a vysvětlení metod finanční analýzy za pomoci odborné literatury. Jsou zde popsány jednotlivé ukazatele, které jsou pak prakticky využity pro výpočet reálných hodnot analyzované společnosti.

V analytické části budou provedeny například analýzy okolí společnosti, analýzy absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů, dále pak analýzy soustav ukazatelů. Závěrem této kapitoly bude celkové zhodnocení finančního zdraví za pomoci předchozích dílčích závěrů.

Návrhová část pak bude vycházet ze závěrů analytické části. Jejím cílem je nalézt a doporučit řešení v oblastech finančního zdraví, které vykazují neuspokojivé výsledky.

1 Teoretická východiska práce

V teoretické části budou stanoveny úseky finanční analýzy, kterým se ve své práci budu věnovat. Postupně představím jednotlivé metody finanční analýzy, jakožto i vzorce a limity pro jejich vyhodnocení. Také bych zde definoval pojmy, bez jejichž vysvětlení by práce ztratila na významu.

1.1 Analýza okolí podniku

V první kapitole bude popsáno prostředí, ve kterém se Nuovo Caffè nachází. Zaměříme se tedy na vnější vlivy, které na podnik působí. Následující podkapitola bude pojednávat o analýze PESTLE, Porterově modelu pěti sil a McKinseyho modelu 7S, a to v tomto pořadí.

1.1.1 PESTLE analýza

Metodu PESTLE využíváme pro strategickou analýzu faktorů vnějšího prostředí, které by pro podnik mohly v budoucnu znamenat hrozbu, či naopak příležitost. Cílem této analýzy je najít odpověď na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo na její části?
- Jaké jsou možné účinky výše zmíněných faktorů?
- Které z nich budou v blízké době důležité?

Metodou PESTLE tedy analyzujeme následující faktory:

- Politické – tedy existující a potenciální působení politických vlivů
- Ekonomické – působení a vliv místní, národní i světové ekonomiky
- Sociální – působení kulturních a sociálních změn
- Technologické – dopady nových technologií
- Legislativní – vliv národního, evropského, či světového práva
- Ekologické – (environmentální), ekologická problematika a otázky jejího řešení.

(Grasseová, 2012)

Při provádění metody PESTLE a predikci jednotlivých scénářů se můžeme opřít o další vědecké metody jako teorii scénářů, komparační analýzy či expertní modely. Užití této metody je časově i znalostně náročný proces, u níž je významným determinantem dostupnost využitelných datových souborů. (Grasseová, 2012)

1.1.2 Porterův model pěti sil

Předpoklad modelu pěti sil, který Porter (1985) stanovil, udává, že ziskovost odvětví závisí na pěti proměnlivých faktorech, které ovlivňují náklady, ceny, ale i investiční činnost podniku.

Model nám uvádí předpoklad, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je determinována především působením pěti základních činitelů, přičemž každému činiteli je přiřazena jiná důležitost, resp. významnost. Systém pěti faktorů umožňuje podniku proniknutí do struktury daného odvětví a určení přesného vymezení faktorů, které jsou pro konkurenci v daném odvětví rozhodující. Tento ukazatel je často využíván pro analýzu „mikrookolí“ podniku. (Grasseová, 2012)

HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ – Trh není přitažlivý, pokud mají zákazníci velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. Snahou zákazníka je snížit cenu a maximalizovat kvalitu, čímž staví konkurenty proti sobě, resp. snižuje podnikům profit. Hlavní otázkou je: Jak snížit vyjednávací sílu zákazníků? (Grasseová, 2012)

HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ – Odvětví se stává neatraktivním, jestliže mohou dodavatelé zvyšovat cenu či snižovat kvalitu. Nejúčinnější obranou je budování vztahů s dodavateli a využívání více dodavatelských subjektů. Musíme se ptát: Jak můžeme omezit vyjednávací sílu dodavatelů? (Grasseová, 2012)

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ – U této hrozby se zajímáme především o bariéry pro vstup do odvětví, což je nejčastěji spjato s některým

z následujících šesti faktorů (resp. kombinací): úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu tedy závisí především na velikosti vstupních, ale i výstupních bariér. Ptáme se: Jak můžeme docílit zvýšení bariér pro vstup do odvětví? (Grasseová, 2012)

HROZBA SUBSTITUTŮ (NAHRADITELNOSTI VÝROBKŮ) – Substituty nazýváme produkty, které mohou sloužit k obdobnému nebo stejnému účelu, jako ty v daném odvětví. Odvětví se stává neatraktivním, jestliže existuje reálná hrozba zastupitelnosti výrobků. Otázka zní: Čím můžeme snížit hrozbu substitutů? (Grasseová, 2012)

HROZBA SILNÉ RIVALITY – Odvětví se stává nepřitažlivým ve chvíli, kdy na trhu působí velké množství silných konkurentů. Rivalita na trhu se zvětšuje zejména při stagnaci či zmenšování trhu, jelikož nové zákazníky je možné získat pouze na úkor konkurentů. Vhodnou otázkou se stává: Jak je možné zlepšit naši pozici na trhu vůči našim konkurentům? (Grasseová, 2012)

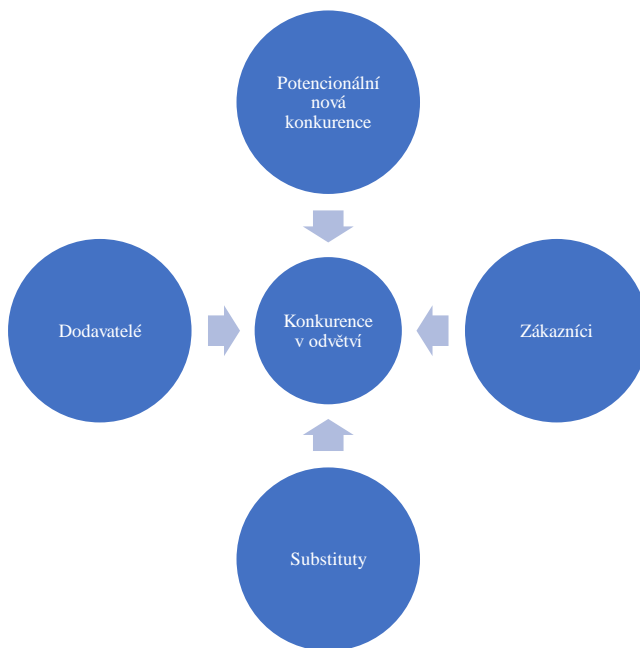


Schéma 1: Porterův model pěti sil (dle Grasseová, 2012)

1.1.3 Model McKinsey 7S

Model 7S slouží k nalezení silných a slabých stránek organizace, na základě čehož mohou vedoucí pracovníci nastavovat cíle a strategie organizace. Model je možné použít také pro porozumění všem faktorům realizace zamýšlené změny či implementace strategie. Rámec 7S byl vytvořen firmou McKinsey, konkrétně Tomem Peterem a Robertem Watermanem. Primárně je využíván jako nástroj pro analýzu interního prostředí organizace. S jeho pomocí jsme schopni definovat, zda obsah a struktura složek modelu je slabou, či silnou stránkou podniku. Jedná se tedy o rámec vzájemně provázaných a závislých faktorů. (Grasseová, 2013)

- **STRATEGIE** – zobrazuje, jakými cestami organizace naplňuje své vize a cíle. Strategie ukazuje, kam musí podnik zaměřit své síly, aby bylo dosaženo stanovených cílů a dlouhodobé konkurenční výhody. (Grasseová, 2013)
- **STRUKTURA** – struktura zobrazuje obsahovou i funkční náplň organizačního uspořádání, respektive vymezení hierarchických vztahů, spolupráce, nebo kontrolních mechanismů. Struktura organizace dále zahrnuje například rozdělení odpovědnosti, pravomocí či kompetencí a mechanismy, kterými jsou jednotlivé činnosti koordinovány. (Grasseová, 2013)
- **SYSTÉMY** – formální i neformální prostředky, procedury a systémy, které zajišťují fungování organizace. Spadají sem komunikační a dopravní systémy, systém odměňování či alokace zdrojů. Tento oddíl můžeme také chápat jako souhrnné postupy a činnosti pracovníků v rámci jejich pracovní náplně. (Grasseová, 2013)
- **SPOLUPRACOVNÍCI** – tato složka vyjadřuje know-how vlastněné lidmi v organizaci – nikoliv v otázce jednotlivců, ale zaměstnanců jako celku. Spadají sem také způsoby náboru zaměstnanců, školení, hodnocení či kariérní řízení. (Grasseová, 2013)
- **SCHOPNOSTI** – znamenají celkovou profesionální úroveň pracovníků v podniku, která není stanovena pouze součtem jednotlivých výstupů, ale je také

dána synergickým efektem. Spadají sem řídicí postupy, procesy, technologie či vztahy se zákazníky. (Grasseová, 2013)

- STYL – popisuje zejména směry vedení lidí v organizaci, tedy například způsob komunikace vedoucích s podřízenými pracovníky, organizace jejich času nebo styly rozhodování. (Grasseová, 2013)
- SDÍLENÉ HODNOTY – soubor principů, předpokladů, norem chování či jednání, které jsou jejími členy respektovány. Tento soubor slouží k lepší orientaci pracovníků i dalších stakeholderů. Tento pomyslný ústřední bod vymezuje zejména organizační kulturu. (Grasseová, 2013)

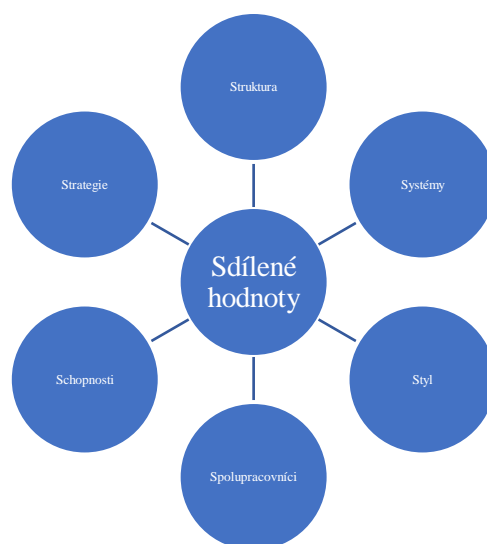


Schéma 2: Model McKinsey 7S (dle Grasseová, 2013)

První tři z výše zmíněných prvků označujeme za takzvaně tvrdé (HARD) prvky systému 7S. Tyto faktory lze v podniku řídit. Zbylé čtyři pak označujeme výrazem měkké (SOFT), které jsou charakteristické nehmatatelností nebo obtížemi při snaze explicitního řízení. (Grasseová, 2013)

„Schéma připomnělo světu profesionálních manažerů, že měkké aspekty představují tvrdý oříšek. Vše, co jste tak dlouho pouštěli ze zřetele jako neuchopitelnou, iracionální, intuitivní a neformální organizaci, lze řídit. Je jasné, že má stejný, ne-li větší vliv na to, jak vaše společnosti fungují, jako formální struktury a strategie. Je pošetilé to ignorovat.“
(Peters, Waterman 1993: 28)

1.2 Finanční analýza

1.2.1 Analýza soustav ukazatelů

Finanční analýza prostřednictvím soustav ukazatelů je jednou ze složitějších rozborových metod. Zhodnotí komplexně finanční situaci podniku. Soustavy ukazatelů jsou většinou složeny jako soubor vybraných dílčích ukazatelů, které mají největší vliv na situaci organizace z hlediska financí. Výsledky těchto hlavních dílčích ukazatelů jsou shrnuty do jedné veličiny. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Index IN05

Jedná se o jednu z obměn modelu IN. Pro hodnocení tuzemských organizací je dle ekonomů již dlouhodobě považován za nejvhodnější. Společně s prognózou finančních překážek index IN05 řeší, zda společnost utváří určitou hodnotu pro vlastníky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Index IN05 byl vytvořen jako poslední v řadě a je aktualizací indexu IN01 dle testů na datech průmyslových podniků z roku 2004. (Sedláček, 2011)

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Vzorec 1, Výpočet indexu IN05 (dle Sedláček, 2011)

, kde

$$A = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}}$$

$$B = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$C = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

$$D = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{celková aktiva}}$$

$$E = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky a úvěry}}$$

EBIT/nákladové úroky – pokud je podíl vyšší než 9, pak dosazujeme nanejvýše právě číslo 9. Pokud nákladové úroky chybí, pak také dosadíme číslo 9. (Sedláček, 2011)

Výhodou výše zmíněného indexu je, že spojuje jak pohled věřitele (obdobně jako u ratingu), tak i pohled vlastníka (obdobně jako u BSC). Je kritériem pro „ex post“ hodnocení a srovnání kvalitativní stránky podniků a současně i „ex ante“ indikátorem včasné výstrahy. (Sedláček, 2011)

Dle vypočtených hodnot jsme schopni predikovat očekávaný vývoj:

Tabulka 1: Hodnocení (dle Sedláček, 2011)

Pokud $IN05 < 1,6$	Můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci
$0,9 < IN05 \leq 1,6$	„Šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$IN05 \leq 0,9$	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Úspěšnost prognózy indexu $IN05$ se udává okolo 80 %, přičemž závisí zejména na druhu odvětví. (Sedláček, 2011)

Kralickův test (Quick test)

Rychlý test (Quick test), který navrhl v roce 1990 P. Kralicek, poskytuje rychlou možnost s poměrně velmi dobrou vypovídací hodnotou „oklasifikovat“ analyzovanou firmu. Při jeho konstrukci bylo použito ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým vlivům, a navíc musí vyčerpávajícím způsobem zastupovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Z tohoto důvodu byl z každé ze čtyř základních oblastí analýzy (tj. stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření) vybrán jeden ukazatel tak, aby byla zabezpečena vyvážená analýza jak finanční stability, tak i výnosové situace firmy. Quick test pracuje s následujícími ukazateli: (Sedláček, 2011)

$$Kvóta\ vlastního\ kapitálu\ (koeficient\ samofinancování) = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Vzorec 2: Výpočet koeficientu samofinancování (dle Sedláček, 2011)

Tento ukazatel vypovídá o kapitálové síle firmy a informuje nás i o tom, zda existuje, nebo neexistuje absolutně mnoho dluhů v peněžních jednotkách nebo v procentech celkových aktiv. Přitom charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost podniku. Udává, do jaké míry je firma schopná pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Vysoký podíl vlastních zdrojů může být i příčinou poklesu rentability vlastního kapitálu, protože není efektivní, aby téměř všechny potřeby byly kryty vlastními zdroji (viz. i dodržení známého zlatého bilančního pravidla). (Sedláček, 2011)

$$Doba\ spláčení\ dluhu\ z\ CF = \frac{cizí\ kapitál - krátkodobý\ finanční\ majetek}{bilanční\ cash\ flow}$$

Vzorec 3: Výpočet doby spláčení dluhu z CF (dle Sedláček, 2011)

Výše uvedený ukazatel vyjadřuje, za jak dlouhé časové období je podnik schopen uhradit své závazky. Bilanční cash flow, které se používá ve jmenovateli, lze získat z výkazu zisků a ztrát následujícím způsobem:

Výsledek hospodaření za účetní období méně daň z příjmů spolu s odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Získaný údaj je ještě třeba přepočíst na celoroční hodnotu (tj. vydělit počtem měsíců a vynásobit dvanácti). Na závěr se ještě odečte saldo předchozích účtů aktiv a přičte saldo předchozích účtů pasiv.

Takto stanovené bilanční cash flow se v uvedeném ukazateli používá proto, aby bylo dodrženo jedno ze základních pravidel srovnatelnosti: aby se porovnával okamžikový ukazatel s okamžikovým ukazatelem (a ne s tokovým ukazatelem, kterým je klasické cash flow). Doba spláčení dluhu z cash flow charakterizuje spolu s kvótou vlastního kapitálu finanční stabilitu sledované firmy a její reciproční hodnota informuje o solventnosti dané firmy. (Sedláček, 2011)

$$Cash\ flow\ v\ \% \ tržeb = \frac{cash\ flow}{tržby}$$

Vzorec 4: Cash flow v % tržeb (dle Sedláček, 2011)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu ROA} = \frac{VH \text{ po zdanění} + \text{úroky} (1 - \text{daň.sazba})}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 5: Výpočet ROA (dle Sedláček, 2011)

Cash flow v procentech tržeb a ukazatel ROA nám nastiňují výnosovou situaci zkoumané firmy. Bonita se pak stanoví tak, že každý ukazatel se nejprve oklasifikuje dle níže přiložené tabulky. Výsledek se v následujícím kroku vypočte aritmetickým průměrem známek získaných za jednotlivé ukazatele. Výhodou Quick testu je jeho jednoduchost a rychlost provedení. (Sedláček, 2011)

Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů Quick Testu (dle Sedláček, 2011)

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvencí (5)
Kvóta VK	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Tabulka 3: Celkové hodnocení Quick Testu (dle Mrkvička, Kolář, 2006)

Špatný podnik:	více než 3
Průměrný podnik:	2-3
Velmi dobrý podnik:	méně než 2

Tabulka 3 udává vyhodnocení stavu firmy na základě Kralickova testu. Pokud se pohybujeme v číslech 3 a více, hovoříme zde o velmi úspěšném podniku, v rozmezí 1-3 pak o průměrném podniku. Hodnoty pod 1 nám ukazují špatně hodnocený podnik.

1.2.2 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele využíváme zejména k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru jeho částí (vertikální analýza). (Knápková a kol., 2017)

Horizontální analýza

U horizontální analýzy zjišťujeme, jak se určitá položka v účetním výkazu změnila proti předchozímu období, a to jak v absolutní výši, tak procentuálně. Porovnávání položek účetních výkazů mezi jednotlivými roky se provádí na řádcích – tedy horizontálně, jak už nám napovídá samotný název. (Máče, 2006)

Výpočet absolutní změny lze vyjádřit jako:

$$\text{Absolutní změna} = ukazatel_{t+1} - ukazatel_t$$

Vzorec 6: Výpočet absolutní změny (dle Máče, 2006)

Výpočet procentuální změny lze tedy zaznačit následovně:

$$\Delta = \frac{ukazatel_{t+1} - ukazatel_t}{ukazatel_t} \times 100$$

Vzorec 7: Výpočet procentuální změny (Máče, 2006)

, kde

Δ = změna ukazatele vyjádřena v procentech,

t = období.

Vertikální analýza

Vertikální analýza umožňuje porovnávat účetní výkazy daného roku s výkazy z minulých let a zejména pak porovnávat několik firem různých velikostí. Pod pojmem „vertikální“ se skrývá technika rozboru, která bývá zpracována v jednotlivých letech od shora dolů. Srovnáme-li výsledky vertikální analýzy s následujícími bilančními pravidly, jsme schopni činit kvalitativní rozhodnutí týkající se financování podniku tak, aby byl podnik dlouhodobě finančně stabilní. (Máče, 2006)

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika se zabývá vztahy na straně pasiv. Pravidlo vyjadřuje podmínku převahy vlastních zdrojů nad cizími zdroji. (Máče, 2006)

$$VK \geq DLUHY$$

Zlaté bilanční pravidlo financování ukazuje nutnost sladění časového horizontu finančních zdrojů. Dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých vlastních, případně dlouhodobých cizích zdrojů. (Máče, 2006)

$$DM = VK + \text{Dlouhodobé dluhy}$$

Zlaté pari pravidlo sleduje vztah mezi dlouhodobým majetkem a vlastním kapitálem. Pravidlo doporučuje, aby byl dlouhodobý majetek financován převážně z vlastních zdrojů. Jen minimální množství podniků se řídí tímto pravidlem, neboť je pro podnik jednodušší a levnější využívat k financování ve velké míře cizích zdrojů. (Máče, 2006)

$$DM = VK$$

Zlaté poměrové pravidlo definuje, že tempo růstu investic by nemělo přesáhnout tempo růstu tržeb, a to ani v krátkém horizontu. Tyto hodnoty by se v ideálním případě měly rovnat. Jen tak je podle tohoto pravidla možné dosáhnout dlouhodobé rovnováhy. (Máče, 2006)

$$g_i = g_t$$

1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se zaměřují na podnikovou likviditu. Má-li být podnik likvidní, potřebuje mít k dispozici dostatek volného kapitálu, tedy přebytek krátkodobých oběžných aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. (Knápková a kol., 2017)

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Jedná se o ukazatel vyjadřující stav volného kapitálu, který je možno využít k hospodářské činnosti podniku. Příkladem mějme rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. (Sedláček, 2011)

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Vzorec 8: ČPK (dle Sedláček, 2011)

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Oběžná aktiva mohou obsahovat položky málo či více nelikvidní. Řadíme mezi ně pohledávky s dlouhou lhůtou splatnosti, nedokončenou výrobu nebo nedobytné pohledávky. Z tohoto důvodu se pro sledování okamžité likvidity využívá čistý peněžní fond, který vzniká rozdílem mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Avšak nevýhodou ukazatele ČPP je jeho snadná manipulovatelnost – například zadržením, nebo naopak dřívějším uskutečněním plateb. (Sedláček, 2011)

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec 9: ČPP (dle Sedláček, 2011)

1.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele tvoří jádro finanční analýzy. Analyzování účetních pomocí poměrových ukazatelů je jednou z hlavních metod hlavně proto, že umožňuje získat rychlou představu o finančním zdraví podniku. Hlavní myšlenkou poměrových ukazatelů je poměrování různých položek rozvahy, výkazu zisků a ztrát nebo cash flow. K dispozici tudíž máme nepřeberné množství různých ukazatelů.

V praxi se ovšem osvědčily některé ukazatele více než jiné, a tyto řadíme do skupin dle okruhu, kterému se věnují. Jsou to například skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability a jiné. Doporučené hodnoty u těchto ukazatelů můžeme nazvat spíše jako orientační, a to zejména z velké diverzifikace tržních oborů. Je proto nutno každý z ukazatelů posuzovat individuálně, a to ve vztahu ke konkrétnímu oboru, podniku, popřípadě trhu. (Knápková a kol., 2017)

RENTABILITA

Ukazatele rentability jsou stěžejním prvkem poměrových ukazatelů. Jejich funkcí je poměrování výše zisku ku výši zdrojů, jež byla vynaložena na vytvoření tohoto zisku. Při konstrukci těchto ukazatelů se vychází z rozvahy i výkazu zisků a ztrát. Jednotlivé ukazatele se od sebe liší tím, jaký zisk dosadíme do čitatele, ale také typem vloženého kapitálu ve jmenovateli. (Máče, 2006)

$$Rentabilita (výnosnost) = \frac{výstup}{vstup} = \frac{zisk}{vynaložené prostředky} \times 100 [\%]$$

Vzorec 10: (dle Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Tento ukazatel měří hrubou produkční sílu účetní jednotky, tedy její celkovou výdělečnou schopnost. Ukazatel nám podává informaci o tom, kolik korun nám vynesla každá koruna investovaného kapitálu. Poměruje zisk s aktivy, bez ohledu na jejich původ nebo převahu. (Máče, 2006)

$$ROA = \frac{EBIT}{Celková aktiva}$$

Vzorec 11: ROA (dle Máče, 2006)

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Ukazatel vyjadřuje účinnost působení celkového vloženého kapitálu, nezávisle na zdroji financování. Čítec zlomku přitom není zadán jednoznačně. Setkáváme se zde s hodnotami EAT, EBIT případně pouze EBT, což je dáno tím, že jak zisk před zdaněním, tak i daň z příjmů a nákladové úroky představují různé formy celkového zisku, kterého bylo dosaženo. Na druhé straně zisk o tyto prvky očištěný představuje výsledek běžných transakcí, jelikož není ovlivněn původem aktiv v podniku. Volba přitom závisí na analytikovi a účelu analýzy. (Sedláček, 2011)

$$ROI = \frac{EBIT}{celkový kapitál}$$

Vzorec 12: ROI (dle Sedláček, 2011)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen například vlastníky. Je využíván pro výpočet výnosu z tohoto kapitálu, nebo zda je zisk odpovídající podstoupenému riziku. (Máče, 2006)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

Vzorec 13: ROE (dle Máče, 2006)

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách, ve jmenovateli pak tržby upravené podle účelu analýzy. Většinou mezi ně patří ty, které tvoří provozní výsledek hospodaření. ROS jinými slovy vyjadřuje, kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu z jedné koruny tržeb. (Růčková, 2015)

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Vzorec 14: ROS (dle Růčková, 2015)

LIKVIDITA

Ukazatele likvidity měří schopnost hradit své závazky v době jejich splatnosti. Jinými slovy poměřují to, čím je možno platit, tím, co je nutno zaplatit. (Sedláček, 2011)

Běžná likvidita

Běžná likvidita udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Vypovídací schopnost tohoto ukazatele však závisí na likvidnosti jednotlivých aktiv. Běžná likvidita je velmi citlivá na strukturu zásob. (Máče, 2006)

Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5-2,5. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 15: Běžná likvidita (dle Knápková a kol., 2017)

Pohotová likvidita

Eliminuje vliv zásob, jakožto málo likvidní složky oběžných aktiv na ukazatele likvidity.

V literatuře se setkáváme s doporučenou hodnotou v intervalu 1 až 1,5. (Máče, 2006)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 16: Pohotová likvidita (dle Máče, 2006)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit své právě splatné závazky. Do čitatele dosazujeme součet peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. Mezi ekvivalenty řadíme například obchodovatelné cenné papíry, splatné dluhy nebo směnečné šeky a dluhy. Likvidita je zajištěna při nejnižší hladině na úrovni 0,2. Vysoká hodnota může značit nevyužití volných finančních prostředků. (Sedláček, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky a ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

Vzorec 17: Okamžitá likvidita (dle Sedláček, 2011)

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Zadluženost znamená, že podnik ke svému financování používá cizí zdroje – tedy dluh. V reálném tržním prostředí se téměř nenachází podniky, které by ke svému financování využívali pouze svůj, resp. cizí kapitál. Ve většině případů se tedy jedná o kombinaci, jejíž poměr nám udávají právě ukazatele zadluženosti. (Růčková, 2015)

Celková zadluženost

Celková zadluženost nám udává procentní zastoupení, ve kterém jsou celková aktiva financována cizím kapitálem. Věřitelé budou upřednostňovat nižší hodnotu tohoto

ukazatele, oproti tomu vlastníci budou preferovat tento koeficient znatelně vyšší. (Máče, 2006)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 18: Celková zadluženost (dle Máče, 2006)

Koeficient samofinancování

Ukazatel vyjadřuje podíl, ve kterém jsou celková aktiva podniku financována ze zdrojů jeho vlastníků. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. (Mrkvička, Kolář, 2006)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 19: Koeficient samofinancování (dle Mrkvička, Kolář, 2006)

Koeficient zadluženosti

Též míra zadluženosti. Stejně jako celková zadluženost, i tento koeficient roste na základě zvyšování poměru cizího kapitálu vůči kapitálu celkovému. Oproti celkové zadluženosti, která roste lineárně, roste koeficient zadluženosti exponenciálně. (Sedláček, 2011)

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 20: Koeficient zadluženosti (dle Sedláček, 2011)

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, do jaké míry jsou úroky kryty ziskem. Čím vyšší hodnoty ukazatel obsahuje, tím větší je finanční stabilita podniku. (Máče, 2006)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Vzorec 21: Ukazatel úrokového krytí (dle Máče, 2006)

UKAZATELE AKTIVITY

Tato skupina ukazatelů vyjadřuje, s jakým úspěchem se daří podniku využívat aktiva. Jelikož jsou aktiva rozdělena, a to dle významu či časového rozlišení, do několika úrovní, je třeba toto dělení zachovat. Je třeba si dát pozor zejména na vyhodnocování výsledků, při kterém musíme vzít v potaz hodnoty v konkrétním odvětví. Jen tímto způsobem hodnocení budou zaručeny přesné a věcné výsledky výpočtů. (Sedláček, 2011)

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv nám udává počet obrátek aktiv za daný časový interval – většinou jeden rok. Pokud výpočtem dojdeme na hodnoty nižší, než jaký je oborový průměr, měli bychom vyjít s doporučením zvýšení hodnoty tržeb, případně navrhneme odprodání některých aktiv. (Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 22: Obrat celkových aktiv (dle Sedláček, 2011)

Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv je důležitým ukazatelem, pokud uvažujeme o pořízení produkčního dlouhodobého majetku. Pokud bude hodnota nižší, než je oborový průměr, výrobní oddělení by mělo zefektivnit využívání stávajících výrobních kapacit. Omezit by se zároveň měla také investiční činnost podniku. (Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vzorec 23: Obrat stálých aktiv (dle Sedláček, 2011)

Obrat zásob

Nazýván také jako ukazatel intenzity využití zásob. Zjednodušeně nám udává, kolikrát je každá položka zásob vyskladněna a znovu naskladněna v rámci časového období. Slabinou tohoto ukazatele je skutečnost, při které tržby udávají tržní hodnotu, oproti tomu

zásoby jsou zde uvedeny v pořizovacích cenách. Tento nesoulad vede k nadhodnocení skutečné obrátky. Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem vyšší, nemá podnik zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné finanční náklady. (Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec 24: Obrat zásob (dle Sedláček, 2011)

Doba obratu zásob

Tento ukazatel nám udává průměrný počet dnů, při kterém jsou zásoby skladovány v podniku, respektive dobu od doby pořízení (naskladnění) až po dobu jejich prodeje či spotřeby. Hodnotí tedy využití zásob. Žádoucím výsledkem je co nejnížší hodnota, v tomto případě nejkratší doba. (Sedláček, 2011)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}} \times 360$$

Vzorec 25: Doba obratu zásob (dle Sedláček, 2011)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek nám vyjadřuje časový horizont, v němž průměrně dojde k inkasu pohledávek. Vysokou vypovídací hodnotu má ukazatel v prostředí monokulturního podniku, zatímco v podniku s velkým sortimentem a mnohými odběrateli zprůměrování hodnot značně omezí vypovídací hodnotu ukazatele. Často bývá srovnávána s dobou splatnosti faktur, s ohledem na standardy v dané společnosti. (Mrkvička, Kolář, 2006)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

Vzorec 26: Doba obratu pohledávek (dle Mrkvička, Kolář, 2006)

Doba obratu závazků

Koeficient zobrazuje platební morálku podniku vůči jeho dodavatelům. Využívá se při hodnocení účtu 321 – Dodavatelé. Bývá často srovnávána s dobou splatnosti faktur dodavatelů. (Sedláček, 2011)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{denní\ tržby\ na\ fakturu}$$

Vzorec 27: Doba obratu závazků (dle Sedláček, 2011)

2 Analýza současného stavu

Druhá část bakalářské práce se bude zabývat analyzovanou společností Nuovo Caffè s.r.o. a zaměří se na její současný stav. Postupně budou aplikovány výše zmíněné ukazatele z teoretické části, jejichž výsledky budou nadále interpretovány. Cílem tedy bude ohodnotit podnik jako takový za použití finanční analýzy a jejích metod.

2.1 Představení společnosti

Nyní bude představena analyzovaná společnost, která byla vybrána pro tuto práci.

2.1.1 Stručná charakteristika

Pro analýzu byla vybrána společnost Nuovo Caffè s.r.o. (dále jen Nuovo Caffè), která působí na českém trhu od roku 1992. Zabývá se kompletním nápojovým a potravinovým servisem v oblasti vendingových služeb, do kterých spadá provozování automatů na teplé a studené nápoje nebo balené potraviny. Náplní chodu společnosti je dále prodej automatických kávovarů značek Jura, Saeco či De'Longhi, ale také jejich záruční i pozáruční servis.

Jedná se o právnickou osobu typu společnost s ručením omezeným, zapsanou u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou oddílu C, vložka 47855. V jejím čele stojí jediný jednatel. Společnost je nezávislá na jiných jednotkách. Má dlouholetou tradici a goodwill. Podnik Nuovo Caffè je certifikován normou ISO 9001 pro řízení kvality, certifikačním místem je TÜV SÜD.

Co se týče počtu zaměstnanců, v prvním sledovaném období (tedy v roce 2015) činil tento počet 19, oproti tomu se podnik za pětileté působení rozšířil na nynější počet, a to 27. Každým rokem se tedy společnost – co do počtu zaměstnanců – průměrně rozrůstala o 8,42 %. Pokud srovnáme vývoj výše aktiv, v roce 2015 byla tato hodnota oceněna na 16 863 000 Kč, v roce 2019 na 23 109 000 Kč. Meziročně si tak podnik polepšoval o 7,51 %.

2.2 Analýza okolí podniku

Tato kapitola se nebude věnovat společnosti jako takové, ale zejména vlivům, které na podnik působí. Vybranými modely jsou soustavy ukazatelů jako analýza PESTLE, Porterův model pěti sil a McKinseyho model 7S.

2.2.1 Analýza PESTLE

Politické faktory

Mezi faktory přímo ovlivňující ekonomické prostředí patří faktor politický. Důvodem tohoto působení je skutečnost, na základě které veškeré politické nedostatky, ale i změny přímo dopadají na výkonnost ekonomiky a projevují se v její kvalitě i kvantitě. Musíme také přihlížet k faktoru politické stability, která je pro fungující ekonomiku nezbytná. Ta je po celou dobu hodnocení v míře příznivé pro podnikání. (web Ministerstva průmyslu a obchodu, 2020)

Od roku 2014 v České republice hospodařila vláda Bohuslava Sobotky (za ČSSD) s podporou ANO 2011 a KDU-ČSL. Následující vláda byla ustanovena na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, které proběhly v roce 2017. Vládě Andreje Babiše však nebyla vyslovena důvěra. Aktuální vláda, opět v čele s ANO 2011, byla zvolena v roce 2018, přičemž významnou roli hraje podpora ČSSD a tolerance KSČM. (www.vlada.cz, 2020)

Česká republika se ve sledovaném období neúčastnila (na svém území) jakýchkoliv válečných událostí a aktivit, proto tento faktor není ovlivňujícím prvkem pro společnost Nuovo Caffè. Ve vztahu k embargům, Nuovo Caffè funguje pouze na území České republiky, proto se společnosti netýkají žádné omezení směřující na mezinárodní obchodní vztahy. (web Ministerstva průmyslu a obchodu, 2020)

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující chod společnosti patří bezpochyby vývoj inflace, HDP, míry nezaměstnanosti či daňového zatížení. Nuovo Caffè se pohybuje pouze

na tuzemském trhu, proto kurzovní rozdíly a vývoj nejsou na společnost přímo dopadající.

Míra inflace se ve sledovaném období (2015-2019) pohybuje s výrazným růstovým trendem. Od hodnot blízkých nule (2015) se tendence zvedá, koncem roku 2019 dosahuje tato hodnota 3,6 %. Rostoucí tendence je spojené s rostoucí kupní silou, proto je vnímána jako pozitivní. (www.kurzy.cz, 2020)

Hodnota hrubého domácího produktu v roce 2015 činila 4 %, v roce 2016 klesala až k hodnotě 1,8 %, načež začala opětovně stoupat ke svému vrcholu 5,5 % (ve čtvrtém kvartále roku 2017). V roce 2018 a 2019 se drží na hodnotách blízkých 3 %. Obecně se společnost při růstu HDP stává bohatší, a tedy i více utrácí. (www.kurzy.cz, 2020)

Můžeme také zmínit úrokové sazby, které jsou dlouhodobě na nízké hladině. Důsledkem toho je pro společnosti výhodné financovat za pomoci cizích zdrojů. (www.kurzy.cz, 2020)

Daň z příjmu právnických osob dlouhodobě stagnuje na hodnotě 19 %. Obecně pak platí, že čím vyšší je daňové zatížení, tím menší je hodnota hospodářských výsledků. (www.kurzy.cz, 2020)

Sociální faktory

Faktory jako demografický vývoj, úroveň vzdělání nebo postoj k práci můžeme souhrnně nazvat jako faktory sociální. Tyto faktory pak přímo ovlivňují trh lidských zdrojů, což má podstatný vliv i na společnost Nuovo Caffè. Sociální faktory mají přímý dopad na faktory ekonomické, některé se přímo překrývají. Míra nezaměstnanosti má ve sledovaném období klesající tendenci. V roce 2015 dosahovala téměř osmi procent, avšak po lineárním poklesu v průběhu období dosahuje v roce 2019 hodnot pohybujících se kolem 3 %. Nízká míra nezaměstnanosti má za důsledek sníženou kapacitu na trhu lidských zdrojů, což v důsledku vede k vyšším mzdovým nákladům. Pozitivním dopadem pak je zpravidla nižší fluktuace.

Populace v České republice má dlouhodobě rostoucí tendenci. K 31. prosinci roku 2019 činila tato hodnota 10 693 939 obyvatel. Na počátku sledovaného období byla tato hodnota 10 553 810 obyvatel. Nárůst čítá v tomto pětiletém období 1,33 %, absolutně pak 140 129 obyvatel. Tempo růstu počtu obyvatel v Jihomoravském kraji je úměrné

celorepublikovému tempu růstu. Je tedy vhodné vzít v potaz nárůst potenciálních zákazníků, které by mohla společnost Nuovo Caffè oslovit. (www.kurzy.cz, 2020)

Technologické faktory

Obecně můžeme označit za předpoklad úspěšnosti, když společnost drží krok s trendy v oblasti nových technologií. Je proto nutné neustále inovovat a zavádět nové technologie do provozu. Stěžejním se toto stává právě v oblasti vendingu, který je na nových technologiích skutečně závislý. Je nutné často obměňovat automaty za nové, s inovativním a moderním designem, a také například novými platebními možnostmi. Jen tak je možné vyhnout se zastarávání, a to jak technologickému, tak i tomu morálnímu. Žijeme v době, která technologický pokrok přináší každý den, a to mílovými kroky, je tedy nutné neustále investovat do nových technologií a vybavení. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Legislativní faktory

Společnost je primárně upravována Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Dále samozřejmě podléhá obecně platným daňovým zákonům, jako je například 586/1992 Sb. – Zákon České národní rady o dani z příjmů, Zákon 112/2016 Sb. – Zákon o evidenci tržeb, 262/2006 Sb. – Zákoník práce či 235/2004 Sb. – Zákon o dani z přidané hodnoty. Co se týče provozování prodejních automatů, tato činnost je primárně upravována Zákonem č. 455/1991 Sb., tedy Zákonem o živnostenském podnikání. Dle tohoto zákona se provozovnou rozumí prostor, v němž je živnost provozována. Za provozovnu se taktéž považuje i automat sloužící k prodeji zboží nebo poskytování služeb.

Dle § 17, odstavce (4) tohoto zákona, nemusí být stanovena osoba odpovědná za činnost provozovny. Odstavec (10) § 17 stanovuje, že podnikatel může prodávat zboží nebo poskytovat služby, pokud prodej zboží nebo poskytování služeb nevyžaduje koncesi, pomocí automatů obsluhovaných spotřebitelem. Prodej zboží nebo poskytování služeb pomocí automatů nesmí umožnit získat určité druhy zboží osobám chráněným zvláštními právními předpisy. (www.zakonyprolidi.cz, 2020)

Ekologické faktory

Na životní prostředí je brán čím dál větší zřetel. Firmy se snaží držet nejnovějších trendů pro udržitelnost, ať už kvůli pocitu odpovědnosti, legislativnímu ukotvení nebo kvůli zákazníkům, kteří právě na ekologickou zodpovědnost slyší nejvíce. Společnost Nuovo Caffè se snaží být zodpovědná vůči svému okolí, ať už jde o papírové kelímky, kterými jsou nahrazeny ty původní – plastové. Také například plastová míchátko jsou nahrazována těmi dřevěnými.

Je pravdou, že balené potraviny produkují velké množství plastového odpadu, proto se společnost snaží zajistit v blízkosti automatů možnost třídění odpadu a následnou recyklaci. Také pravidelná obměna vendingových strojů za nové má za pozitivní dopad snížení energetické náročnosti. Samozřejmostí je také recyklování obalového materiálu, ve kterém je zboží transportováno mezi sklady. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

2.2.2 Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Tak jako na většině obchodních trhů, panuje i tady poměrně silná rivalita. Mezi největší konkurenty na trhu vendingových služeb v Jihomoravském kraji patří společnost Delikommat s.r.o., jenž spadá do nadnárodního holdingu se sídlem ve Vídni – Café + Co GmbH. Dalšími konkurenty jsou společnosti Foodex s.r.o. a Drinkmatic s.r.o., které jsou obdobné velikosti jako Nuovo Caffè. Společnost Drinkmatic s.r.o. je však ze 100 % vlastněna akciovou společností Hotel International Brno a.s.

Další konkurenti provozují síť automatů o počtu nižších desítek automatů, nebo se zaměřují na odlišnou lokalitu či sortiment, a tudíž nepředstavují pro Nuovo Caffè zásadní hrozbu. Jedinou hrozbou tak pro Nuovo Caffè zůstávají konkurenti velikostně srovnatelní, či větší. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Potenciální konkurence

Je zde poměrně silná hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, a to zejména kvůli relativně nízkým vstupním nákladům, ale také nenáročnému a relativně samostatnému

provozu. Samozřejmě nesmíme opomenout nutné náklady na skladování zboží, servis strojů nebo náklady spojené se zásobováním a logistikou.

Společnost, která by chtěla zásadně ovlivnit vývoj na trhu vendingových automatů v Jihomoravském kraji, by musela být financována velkým množstvím kapitálu. „Trh, na kterém se aktuálně pohybujeme a působíme, je tedy stálý a lze předpokládat jen malé výkyvy či změny.“ (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Dodavatelé

Mezi dodavatele technologií patří společnosti jako AG Foods group a.s., Mixa Vending s.r.o. a další, suroviny jsou dodávány společnostmi Makro Cash & Carry s.r.o., AG Foods group a.s., nápoje pak zejména sodovkárnou ZON spol. s.r.o., bagety a další pochutiny společnostmi Hamé s.r.o., Juddy s.r.o. nebo BAPA s.r.o. Všichni z výše zmíněných dodavatelů jsou pro Nuovo Caffè velmi důležití, proto by odchod některého z nich znamenal značné potíže spojené s vyplněním potenciálního výpadku z důvodu rozvázání obchodních vztahů. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Kupující

Pod pojmem „kupující“ si můžeme představit zejména zaměstnance a návštěvníky firem, kde jsou automaty provozovány, dále pak například zaměstnance a studenty základních, středních nebo vysokých škol. Mezi největší odběratele patří například společnosti jako Thermo Fisher Scientific s.r.o., ABB s.r.o., Notino s.r.o. nebo Dopravní podnik města Brna a.s. Odchod některého z těchto odběratelů by společnosti způsobil značné těžkosti spojené s výpadkem příjmů, ale i hledáním odbytu pro nižší desítky strojů, které se v každé z těchto společností nacházejí. Z pohledu socioekonomického má smysl zmiňovat pouze geografické hledisko – tedy Jihomoravský kraj. Zbýlá kritéria nejsou s ohledem na rozmanitost u kupujících relevantní. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Substituty

Jako substitut vendingových automatů můžeme vnímat v užším rozsahu školní, univerzitní či vnitropodnikové kantýny a občerstvovny, v širším pojetí také maloobchodní prodejny s potravinami, kavárny, tzv. „fastfoodová“ okénka či stánky s kávou. Argument pro nevyužití substitutů bývá mnohdy cenového rázu. Dalším

kladným bodem je také lokalizace služeb blízko výkonu zaměstnání, respektive studia (u studentů). (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

2.2.3 Mckinseyho model 7S

Strategie

Podnik se snaží neustále držet krok s novými technologiemi a možnostmi v odvětví, dále také hledá nové příležitosti a trhy. Každoročně jsou stanovovány cíle, kterých je třeba dosáhnout. Společnost se neustále snaží získávat nové zákazníky, přitom se také snaží co možná nejlépe pečovat o ty stávající. Hlavním a dlouhodobým cílem je budování si dobrého jména a usilování o udržitelný růst společnosti. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Struktura

Společnost má jediného jednatele. Jeho cílem je zastupovat společnost navenek, ale také jednat s obchodními partnery. Na druhém stupni je pozice provozního ředitele. Ten je zodpovědný za veškeré provozní záležitosti ve společnosti. Na třetí úrovni jsou pak vedoucí doplňování, servisu, skladu, kanceláře a také personalista. Vedoucí těchto pěti středisek se přímo zodpovídají provoznímu řediteli, avšak mají jistou míru samostatnosti při rozhodování.

Na plynulý chod společnosti dohlíží auditor, který s firmou externě spolupracuje. Jeho pracovní náplní je dohlížet a spolupracovat s lidmi na vedoucích pozicích, ale také je vést v pracovním rozvoji. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

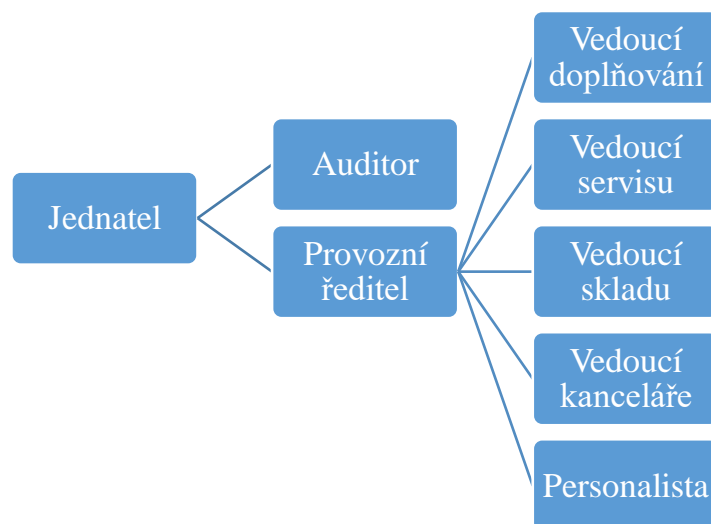


Schéma 3: Struktura ve společnosti (vlastní zpracování)

Systémy

Stěžejním organizačním systémem je ekonomický systém Pohoda. Jedná se o evidenční a účetní systém, v němž probíhají všechny důležité operace. Ve společnost je tento systém využíván také pro skladovou evidenci, a to díky napojení na evidenční čtečky. V rámci systému odměňování jsou pracovníci hodnoceni podle odvedené práce, a to porovnáním s předešlou výkonností, ale také ve srovnání se zaměstnanci na totožných (obdobných) pozicích. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Spolupracovníci

Nedílnou součástí analýzy 7S je kapitola spolupracovníci. Každá pracovní pozice má jasně definovaný pracovní manuál, ve kterém jsou uvedeny úkony a činnosti daného pracovníka. Dále můžeme zmínit systém nábory zaměstnanců, který probíhá dvojí cestou, interně a externě. Interní způsob probíhá na základě referencí od současných zaměstnanců, případně inzercí na webových či facebookových stránkách společnosti. Externí nábor probíhá zadáním požadavku externí agentuře, která vytipovává vhodné kandidáty. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Schopnosti

Ve společnosti je kladen velký důraz na schopnosti a dovednosti pracovníků. Pro vedoucí pozice jsou vyžadovány zejména komunikační schopnosti a znalosti organizačních

systemů, oproti tomu logistické pozice (například sklad, doplňování) vyžadují jistou míru zručnosti a fyzické zdatnosti. Servisní pracovníci jsou vyškoleni pro práci se slaboproudem nebo pro opravy jednotlivých typů automatů. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Styl

Ve snaze o co možná nejhladší chod společnosti se vedoucí pracovníci pravidelně setkávají na poradách. Cílem je zhodnotit předešlý týden z pohledu výkonnosti, ale také informovat o úspěchu či nedostatcích toho kterého oddělení. V řízení společnosti tak stále převažuje direktivní styl, avšak například výše zmíněné porady napomáhají kolektivnímu rozhodování a sdílení námětů či připomínek. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

Sdílené hodnoty

Prioritou je budování příjemného pracovního prostředí pro všechny zaměstnance. Společnost neustále usiluje o propojování a prohloubení pracovních vztahů mezi svými zaměstnanci, proto je každoročně pořádána široká škála teambuildingových aktivit. Vedení společnosti věří, že příjemné pracovní prostředí upevňuje morálku, ale také zlepšuje pracovní výkony a koncentraci zaměstnanců. (Karel Vilím, provozní ředitel, 2020)

2.2.4 Shrnutí předchozích analýz

Ve shrnutí je možno nalézt jednotlivé pozitivní a negativní faktory, kterých se dotýkaly analýzy okolí společnosti.

Pozitivní faktory

Souhrnem předchozích analýz lze dospět k závěru, že na společnost působí nepřeberné množství vnějších vlivů, a to jak pozitivních, tak i negativních. Největším pozitivním vlivem je celkový přínos pro koncového zákazníka, ať už skladníka v hale, operátora výroby v továrně, pracovníka v kanceláři či studenta ve škole, který si může o pauze dopřát lahodnou kávu, nápoje či některé z nabízených slaných i sladkých pochutin. Takto vnímaná služba je pak přínosem pro zaměstnavatele, a to jak formou spokojenosti

zaměstnanců, ale i zlepšení pracovního prostředí a v ideálním případě také zvýšení pracovního úsilí a nasazení.

Ve vztahu k dodavatelům působí Nuovo Caffè jako solidní a rovnocenný partner, stejně tak je posláním zaměstnanců tvořit stejný dojem také pro zákazníky a odběratele. Dalším pozitivním faktorem je bezkontaktní technologický trend ve stravování i v celém tržním makroprostředí, který má pozitivní vliv na budoucí rozvoj společnosti. (vlastní zpracování)

Negativní faktory

Pokud se zaměříme na ekonomický cyklus, vyplývá z něj, že se nacházíme v předrecesní fázi, a tedy je na místě brát v potaz také hrozbu ekonomické krize. Obavy jsou na místě zejména kvůli téměř nulovým rezervám a také kvůli nízkému výsledku hospodaření v minulých letech. Dopadem by však mohl být zvětšující se objem volných pracovních sil na trhu práce, a tedy snížení nákladů na mzdy v budoucích letech. (www.kurzy.cz, 2020)

2.3 Finanční analýza

2.3.1 Soustavy ukazatelů

V této kapitole budou postupně uvedeny veškeré výpočty soustav ukazatelů finanční analýzy, stejně tak jako jejich uvedení do kontextu a vysvětlení okolností vedoucích k daným výpočtům.

Index IN 05

Tabulka 4: Index IN 05 (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
A	1,401	1,299	1,258	1,282	2,396
B	0,503	0,283	9,000	9,000	9,000
C	0,012	0,005	0,004	0,024	-0,016
D	1,731	1,514	1,583	1,676	2,079
E	0,895	0,756	0,520	0,540	0,839
IN 05	0,694	0,586	0,919	1,023	1,120

V období 2015 a 2016 se hodnota pohybuje pod bankrotní hranicí modelu – 0,9, v roce 2017 však dochází ke zlepšení a přesáhnutí bankrotní hranice modelu. V letech 2018 a 2019 můžeme sledovat rostoucí tendenci v hranicích šedé zóny, což lze v kontextu historického vývoje vnímat pozitivně.

Stále se však pohybujeme na poměrně nízké hladině výsledků. Výsledná hodnota se každým rokem zvyšuje, lze tedy predikovat pozitivní vývoj i v dalších letech. K ideálním hodnotám – tedy hodnotám nad hranicí 1,6 – se však podnik prozatím nepřiblížil.

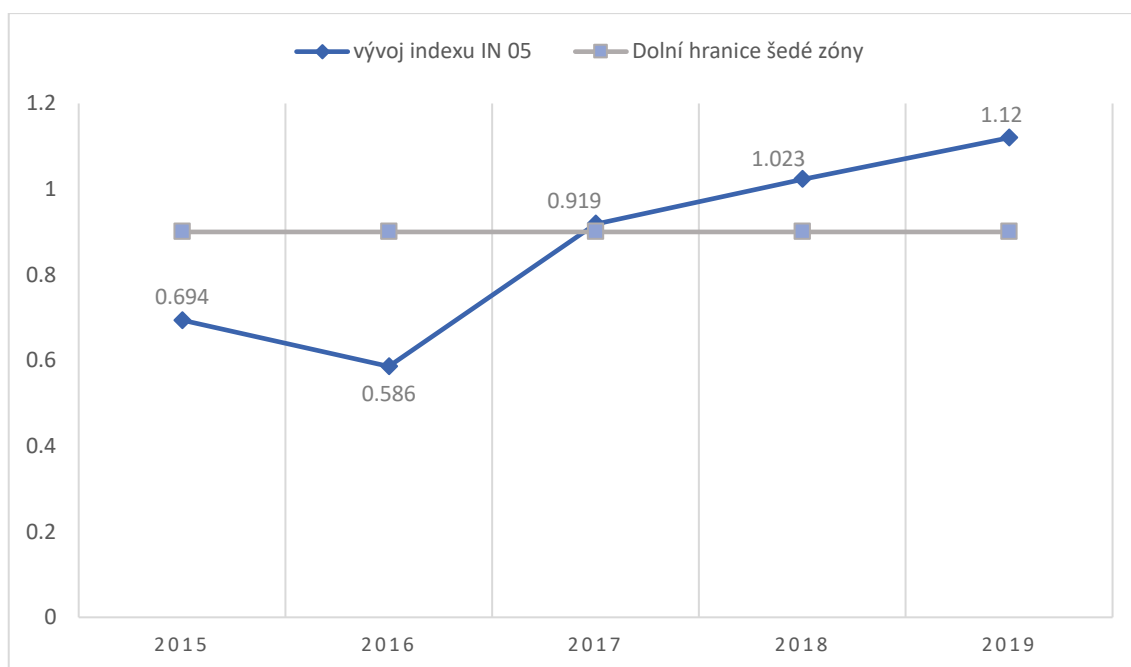


Schéma 4: Vývoj indexu IN 05 (vlastní zpracování)

Kralickův Quick Test

Kralickův test pracuje se čtveřicí ukazatelů. Dva z těchto ukazatelů hodnotí finanční stabilitu podniku, zbývající dva jsou zaměřeny na výnosnost. Dílčí výsledky jsou v následujícím kroku ohodnoceny známkami 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší). Tyto jsou poté zprůměrovány do vyhodnocení oněch zmíněných dvou segmentů.

Celkový výsledek za dílčí roky 2015 až 2019 jsou výsledkem aritmetického průměru hodnocení finanční stability a výnosnosti. Tabulka s jednotlivými hodnotami i bodovým hodnocením za jednotlivé roky je přiložena na další straně:

Tabulka 5: Kralickův Quick Test (vlastní zpracování)

		2015		2016		2017		2018		2019	
oblast	ukazatel	hodnota	body	hodnota	body	hodnota	body	hodnota	body	hodnota	body
Finanční stabilita	Kvóta vlastního kapitálu (%)	27,23	2	21,81	2	18,92	3	19,23	3	58,01	1
	Doba splacení dluhu z CF (roky)	59,08	5	168,89	5	219,18	5	31,97	5	- 26,49	5
Výsledek finanční stability		3,5		3,5		4		4		3	
Výnosnost	Cash Flow v tržbách (%)	0,68	4	0,30	4	0,23	4	1,46	4	-0,76	5
	ROA (%)	1,17	4	0,46	4	0,36	4	1,79	4	-1,57	5
Výsledek výnosnosti		4		4		4		4		5	
Průměrná hodnota		3,75		3,75		4		4		4	

V teoretické části byla zmíněna hranice pro průměrnou hodnotu – tedy rozmezí od jedné do tří. Podnik se ve sledovaných letech pohybuje nad touto hranicí s průměrnou hodnotou za toto období 3,90. Tento negativní výsledek je způsoben zejména vysokou mírou zadlužení společnosti, ale také velmi nízkým (nebo záporným) výsledkem hospodaření ve sledovaných letech.

2.3.2 Absolutní ukazatele

HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY

U horizontální analýzy zjišťujeme, jak se určitá položka v účetním výkazu změnila proti předchozímu období, a to jak v absolutní výši, tak procentuálně. Porovnávání položek účetních výkazů mezi jednotlivými roky se provádí na řádcích – tedy horizontálně.

Vertikální analýza umožňuje porovnávat účetní výkazy daného roku s výkazy z minulých let. Pod pojmem „vertikální“ se skrývá technika rozboru, která bývá zpracována v jednotlivých letech od shora dolů. Srovnáme-li výsledky vertikální analýzy s následujícími bilančními pravidly, jsme schopni činit kvalitativní rozhodnutí týkající se financování podniku tak, aby byl podnik dlouhodobě finančně stabilní.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza zobrazuje změny stavu aktiv mezi dílčími roky 2015 a 2019. Výpočet je prováděn rozdílem, tedy absolutně, a také procentuálním vyjádření této změny.

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv

AKTIVA	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Aktiva celkem	4644	27,54	3303	15,36	2123	8,56	-3824	-14,19
Dlouhodobý majetek	3520	25,73	3282	19,08	1260	6,15	-3797	-17,47
DHM	3520	25,73	3282	19,08	1260	6,15	-3797	-17,47
Oběžná aktiva	1167	38,27	-41	-0,01	797	19,09	17	0,34
Zásoby	587	42,91	-267	-13,66	693	41,05	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	575	47,68	329	18,47	101	4,79	-99	-4,48
Pohledávky z obchodních vztahů	353	33,15	391	27,57	-264	-14,59	-125	-8,09
Časové rozlišení aktiv	-43	-31,61	62	66,67	66	42,58	-44	-19,91

V tabulce můžeme pozorovat dlouhodobý růst aktiv. Příčinu tohoto růstu je neustálé rozšiřování kapacit a také desítky nových významných odběratelů – především výrobních závodů. Mezi roky 2015 a 2016 vzrostla hodnota aktiv o 27,54 %, a to zejména kvůli růstu dlouhodobého hmotného majetku. Je to projevem velkého rozšíření počtu potravinových automatů, kterých bylo v tomto roce pořízeno v řádu desítek kusů, a to zejména kvůli zvyšující se poptávce v této oblasti.

Mezi roky 2016 a 2017 došlo k nárůstu aktiv o 15,36 %, a to převážně pro investice za účelem rozšíření vozového parku a navýšení počtu závozných tras. Tato změna je pak opět nejlépe vidět na stavu dlouhodobého hmotného majetku, které vzrostly o 19,08 %

oproti předchozímu období. V období mezi roky 2017 a 2018 vzrostla hodnota aktiv „pouze“ o 8,56 %. V tomto období se největší investice týkaly nápojových automatů, a to přechodem na novější a modernější typy strojů, které nabízejí provoz ekologických papírových kelímků, nebo přípravu espressa z čerstvě mleté zrnkové kávy. V tomto roce také výrazně vzrostla hodnota zásob, a to o 41,05 %. Jedná se o důsledek přesunu z původního do většího skladu, která umožnil navýšit hodnoty skladových zásob.

Mezi roky 2018 a 2019 si můžeme všimnout výrazné ztráty, která je zaviněna zejména poklesem hodnoty dlouhodobého hmotného majetku – konkrétně hmotných movitých věcí a jejich souborů. Za tímto poklesem stojí technologické zaostávání starších strojů, a tedy jejich vyřazení. Vyřazovány byly zejména automaty na kávu, které uměly připravovat pouze instantní nápoje, které pak vydávaly jen do malých plastových kelímků. Aktuálně jsou ve všech provozech využívány kelímky papírové, a to i přes vyšší náklady.

Trend mezi čtyřmi prvními obdobími je rostoucí díky neustálému rozšiřování společnosti, avšak u posledního roku pak zejména klesající. Tento trend zůstává zachován ve většině položek horizontální analýzy.

Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýze byl podroben také souhrn pasiv v těchto letech. Výpočet byl proveden rozdílovým vyjádřením a také procentní změnou stavu. V následující tabulce jsou tyto změny vyjádřeny.

Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování)

PASIVA	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Pasiva celkem	4644	27,54	3303	15,36	2123	8,56	-3824	-14,20
Vlastní kapitál	98	2,13	6	0,13	483	10,29	8227	258,88
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	8591	268,72
Výsledek hospodaření minulých let	198	27,46	99	15,91	5	0,81	483	360,45
VH běžného účetního období	-100	-50,51	-93	-94,90	478	96,6	-847	-175,36
Cizí zdroje	4516	37,52	3174	19,18	1283	6,50	-11365	-45,90
Dlouhodobé závazky	2348	27,21	725	6,61	98	0,84	-8104	-68,68
Krátkodobé závazky	2168	63,62	2449	43,92	1185	14,77	-3261	-35,41
Časové rozlišení pasiv	30	12,71	123	46,24	357	91,77	-686	91,96

Mezi roky 2015 až 2016 hodnota pasiv vzrostla o 27,54 %. Jedná se o důsledek nárůstu cizích zdrojů ve společnosti. Krátkodobé závazky vzrostly o 63,62 %, ty dlouhodobé pak o 27,21 %. Celkem tak cizí zdroje ve společnosti vzrostly o více než 4,5 milionu korun. V období 2016 až 2017 je trend pasiv stále rostoucí s procentní změnou o 15,36 bodu. Hodnota cizích zdrojů zde opět vzrostla, a to o 19,18 %. Vzrostly tak zejména závazky krátkodobé, o 43,92 %. Ve všech zaznamenaných letech se hodnota vlastního kapitálu pohybuje na obdobné úrovni, s růstem společnosti se navyšuje pouze hodnota cizích zdrojů.

V posledním roce však hodnota vlastního kapitálu mnohonásobně vzrostla důsledkem navýšení kapitálových fondů o 268,72 % původní hodnoty. S tímto souvisí také množství krátkodobých i dlouhodobých dluhů. V celém sledovaném období mají rostoucí tendenci, avšak v posledním roce dochází k jejich redukci celkem téměř o polovinu. Stojí zatím investice společníka, který výraznou hodnotu závazků ke společníkům investoval ve prospěch vlastního kapitálu – a to do kapitálových fondů. Ve společnosti tak výrazně narostla hodnota vlastních zdrojů financování a snížila se hodnota cizích zdrojů.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv je procentním rozbořem právě zmíněných dílčích aktiv vůči základně, která je rovna 100 procentům.

Tabulka 8: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Hodnoty v % v letech	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
DM	81,11	79,96	82,55	80,72	77,65
DHM	81,11	79,96	82,55	80,72	77,65
DNM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	18,08	19,60	16,83	18,46	21,59
Zásoby	8,11	9,09	6,80	8,84	10,30
Pohledávky	7,96	8,89	9,02	8,71	9,93
Krátkodobé pohledávky	7,15	8,28	8,50	8,21	9,14
Časové rozlišení aktiv	0,81	0,37	0,62	0,81	0,77

Jak je patrné, diverzifikace aktiv je zejména ve prospěch dlouhodobého hmotného majetku. Je to dáno zejména náročností odvětví právě na dlouhodobý majetek. Patří sem zejména nápojové a potravinové automaty, výdejníky na barelovou vodu (tzv. aquamaty), kávovary, vozidla užívané pro doplňování automatů, servisní vozidla a vybavení budov – ať už technické nebo administrativní.

Společnost Nuovo Caffè nevlastní žádné pozemky ani budovy, veškeré užívané nemovitosti má společnost v nájmu. V roce 2015 dosahoval dlouhodobý majetek hladiny 81,11 %. Tvoří tak majoritní část aktiv. Zbylou hodnotu pak tvoří z 8,11 % zásoby a z 7,15 % krátkodobé pohledávky. V roce 2016 poměr dlouhodobého majetku vůči celku nepatrně klesal, na hodnotu 79,96 %. Oproti tomu se zvýšila hodnota oběžných aktiv. V roce 2017 tvoří dlouhodobý majetek 82,55 %, což je hodnota, kolem níž kolísají hodnoty i v dalších letech. V roce 2018 dlouhodobý hmotný majetek částečně poklesl ve prospěch zásob, které vzrostly na 8,84 %. Tento trend se projevil i v následujícím roce, kde hodnota zásob opět vzrostla na 9,93 %, což je nejvíce za sledované období. Příčinou

je zejména přesun do většího skladu v roce 2017, díky čemuž bylo možné rozšířit skladové kapacity.

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv zobrazuje poměr dílčích částí k celkové výši pasiv v jednotlivých letech.

Tabulka 9: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

PASIVA	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	27,23	21,80	18,92	19,23	58,01
Kapitálové fondy	30,19	23,68	20,52	18,91	59,22
VH běžného účetního období	1,18	0,46	0,02	1,79	0
Cizí zdroje	71,38	76,96	79,51	78,00	41,73
Dlouhodobé závazky	42,96	51,03	47,16	43,81	15,99
Krátkodobé závazky	20,21	25,93	32,35	34,19	26,74
Časové rozlišení pasiv	1,40	1,24	1,57	2,77	0,26

Ve vertikální analýze pasiv je nutno se zaměřit zejména na poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Pokud se podíváme na výchozí rok 2015, vlastní zdroje jsou pouze na úrovni 27,23 %, a tak za cizími zdroji s hodnotou 71,48 % podstatně zaostávají. Tento poměr vypovídá o nezdravém přesycení společnosti cizími zdroji, a tedy i vysokém

zadlužení. V roce 2016 pak tvoří vlastní kapitál pětinu veškerých pasiv. Tento poměr je zachován i v roce 2017, kdy vlastní kapitál tvoří pouze 18,92 % pasiv. Cizí zdroje tak dosahují hodnoty 79,51, což je nejvíce z celého sledovaného období. Největší podíl závazků tvoří závazky dlouhodobé – 43,81 %. V roce 2019 se však situace obrací ve prospěch vlastního kapitálu, a to zejména díky působení kapitálových fondů. V roce 2019 je tak převažujícím prvkem pasiv kapitál vlastní, s poměrovou hodnotou 58,01 %, tento poměr již vypovídá o zdravějším financování ve společnosti Nuovo Caffè.

Jak již bylo zmíněno, společnost nemá ve svém vlastnictví žádné budovy ani pozemky. Veškeré administrativní budovy, skladové a servisní a jiné prostory, má tedy v pronájmu. Je třeba brát také v potaz, že automaty bývají většinou ve společnostech stavěny v prostoru, který si Nuovo Caffè – jakožto nájemce – musí pronajmout. Všechny tyto skutečnosti do jisté míry vysvětlují ono velké množství závazků ve společnosti.

Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výnosů analyzuje vývoj jednotlivých položek mezi roky 2015 až 2019. Zobrazeny jsou jak dílčí změny v peněžních jednotkách, tak procentuální změny v těchto letech.

Tabulka 10: Horizontální analýza výnosů (vlastní zpracování)

VÝNOSY	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Výnosy celkem	3359	11,51	6716	20,63	5882	14,98	2914	6,45
Tržby za prodej zboží	2903	11,18	6784	23,50	5204	14,60	2744	6,72
Tržby za prodej výrobků a služeb	367	12,08	50	1,46	462	13,37	100	2,55
Provozní výsledek hospodaření	-146	-21,63	-123	-23,25	598	147,29	-992	-98,80
Výsledek hospodaření před zdaněním	-100	-50,51	-8	-8,16	567	730	-847	-99,88

Z horizontální analýzy lze vyčíst rostoucí trend výnosové hodnoty v celém sledovaném období. Mezi roky 2015 a 2016 tato hodnota stoupla o 11,51 %. Tento trend je s průměrným meziročním růstem 15,89 % viditelný i v dalších letech. Tržby z prodeje zboží jsou v celém období rostoucí s nejvyšším vzestupem mezi roky 2016 a 2017. Oproti tomu tržby z prodeje výrobků a služeb (v našem případě pouze služeb) vzrostly nejvíce mezi roky 2017 a 2018, o 13,37 %.

Výsledek hospodaření má klesající trend ve všech sledovaných obdobích s výjimkou roků 2017 a 2018, kdy došlo k výraznému růstu, a to zisku po zdanění 483 000 Kč. Oproti předchozímu období (zisk po zdanění 5 000 Kč) tak činí nárůst 730 %.

Horizontální analýza nákladů zobrazuje vývoj nákladových položek ve stanovených letech, a to jak peněžně, tak procentuálně.

Tabulka 11: Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)

NÁKLADY	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %	v tis. Kč	V %
Náklady celkem	3459	11,93	6724	20,72	5315	13,57	3935	8,84
Výkonová spotřeba	971	4,60	3090	13,98	3080	12,23	1036	3,66
Náklady vynaložené na prodané zboží	1342	9,09	2415	15,01	1912	10,33	-295	-1,44
Služby	45	1,01	-395	-8,82	896	21,93	1576	31,64
Osobní náklady	705	11,91	2245	33,89	872	9,83	1861	19,10
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1921	184,88	1469	49,63	1436	32,42	662	11,28

S růstem výnosů samozřejmě vznikají také další náklady. Můžeme si toho všimnout například u výkonové spotřeby, která průměrně meziročně vzrostla o 8,62 %. Nejvíce patrné jsou náklady vynaložené na lidské zdroje. V roce 2015 činil počet zaměstnanců společnosti Nuovo Caffè 19. V roce 2019 tento počet činí 27. Pokud tento absolutní růst vyjádříme procentuálně, dostáváme hodnotu 42,11 % nárůst za pětileté působení. Mimo tento kvantitativní nárůst je také třeba započíst navyšující se kvalitativní náklady na mzdy jednotlivých pracovníků, které mají taktéž tendenci stoupat.

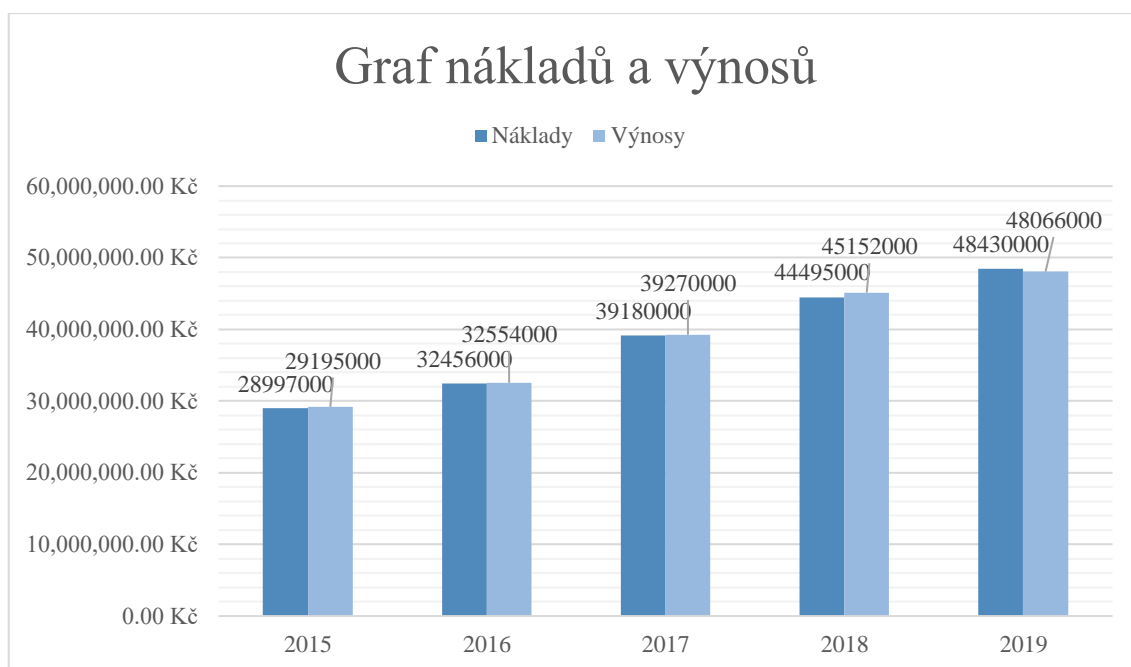


Schéma 5: Graf nákladů a výnosů (vlastní zpracování)

Výše zobrazený graf zaznamenává vývoj nákladů i výnosů v jednotlivých letech a zobrazuje jej ve sloupcovém grafu. Nákladové hodnoty jsou zobrazeny tmavě modře, oproti tomu světle modře jsou podbarveny hodnoty výnosů. Je zde vidět rostoucí trend hodnot nákladových i výnosových ve všech sledovaných letech. Také je zde vidět přímá úměrnost mezi růstem nákladů a výnosových položek.

V první čtvrtině období převažují výnosy nad náklady – a tedy Nuovo Caffè je v těchto letech v zisku, v posledním roce zde však vzniká ztráta o velikosti 364 000 Kč. Zmíněná korelace mezi výší nákladových a výnosových položek souvisí s maximálním využitím dostupných výnosových prostředků pro průběžný rozvoj a rozšiřování společnosti, a to i za cenu nízkého či záporného výsledku hospodaření.

Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika se zabývá vztahy na straně pasiv. Pravidlo vyjadřuje podmínku převahy vlastních zdrojů nad cizími zdroji. (Máče, 2006)

$$VK \geq DLUHY$$

Tabulka 12: Zlaté pravidlo vyrovnání rizika (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
4591 < 12036	4689 < 16552	4695 < 19726	5178 < 21009	13405 > 9644

Jak si můžeme všimnout, v letech 2015, 2016, 2017 a 2018, cizí zdroje převyšují vlastní kapitál ve společnosti, a to mnohonásobně. V těchto letech mají cizí zdroje růstovou tendenci (spolu s růstem společnosti a jejích aktiv), avšak hodnota vlastního kapitálu téměř stagnuje na původní hodnotě. V roce 2019 došlo k úpravě tohoto poměru, a to zejména transakcí, ve které byly závazky ke společníkům převedeny do kapitálových fondů společnosti. Tyto závazky tvořily podstatnou část cizích zdrojů. Došlo tedy k investici, která zlepšila finanční situaci ve společnosti. Díky této změně nyní Nuovo Caffè splňuje Zlaté pravidlo vyrovnání rizika.

Zlaté bilanční pravidlo financování ukazuje nutnost sladění časového horizontu finančních zdrojů. Dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých vlastních, případně dlouhodobých cizích zdrojů. (Máče, 2006)

$$DM = VK + \text{Dlouhodobé dluhy}$$

Tabulka 13: Zlaté bilanční pravidlo financování (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
13678 > 11836	17198 > 15665	20480 > 16396	21740 > 16977	17943 > 17100

Pokud se blíže podíváme na výsledky v jednotlivých letech, zjistíme, že ani v jednom z těchto období není zlaté bilanční pravidlo dodrženo. V roce 2019 není tento rozdíl s hodnotou 843 000 Kč tak patrný, avšak společnost je od dodržování tohoto pravidla stále ještě daleko. Tento jev je zaviněn zejména dobou splatnosti faktur, která umožňuje financování dlouhodobého majetku formou krátkodobých dluhů.

Zlaté pari pravidlo sleduje vztah mezi dlouhodobým majetkem a vlastním kapitálem. Pravidlo doporučuje, aby byl dlouhodobý majetek financován převážně z vlastních zdrojů. Jen minimální množství podniků se řídí tímto pravidlem, neboť je pro podnik jednodušší a levnější využívat k financování ve velké míře cizích zdrojů. (Máče, 2006)

$$DM = VK$$

Tabulka 14: Zlaté pari pravidlo (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
13678 > 4591	17198 > 46892	20480 > 4695	21740 > 5178	17943 > 13405

V období 2015 až 2018 byla společnost Nuovo Caffè financována především cizími zdroji. V roce 2019 již poměr mezi pasivy hovoří ve prospěch vlastního kapitálu. V tomto roce se tak společnost přibližuje Zlatému pari pravidlu ve větší míře než v předchozích letech.

2.3.3 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje stav volného kapitálu, který je možno využít k hospodářské činnosti podniku. V tabulce je jeho vývoj v jednotlivých letech.

Tabulka 15: Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
-359	-1 360	-3 850	-4 238	-960

Záporné výsledky v průběhu let hovoří o špatné finanční situaci ve společnosti. Tato situace je zapříčiněna vysokou mírou krátkodobých cizích zdrojů ve všech sledovaných letech. Mírné zlepšení lze pozorovat v roce 2019, kdy se právě hodnota cizích zdrojů zmenšila pod hodnotu 50 %.

Čisté pohotové prostředky

Tabulka 16: Čisté pohotové prostředky (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
-3 069	-5 227	-7 775	-8 966	-5 636

Jak zde můžeme vidět, Nuovo Caffè není schopno ze svých peněžních prostředků pokrýt své krátkodobé závazky. Je to způsobeno malým množstvím těchto prostředků v podniku, přispívá k tomu také velký počet závazků, a to zejména těch z obchodních vztahů.

2.3.4 Poměrové ukazatele

RENTABILITA

Funkcí rentability je poměrování výše zisku ku výši zdrojů, jež byla vynaložena na vytvoření tohoto zisku. Při sestavování těchto ukazatelů se vychází z rozvahy i výkazu zisků a ztrát. (Máče, 2006)

Rentabilita celkového kapitálu

Tabulka 17: Rentabilita celkového kapitálu (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Nuovo Caffè	0,01	0,05	0,004	0,03	-0,01
Delikomat	0,23	0,26	0,25	0,25	
Foodex	-0,01	V tomto období nejsou data k dispozici			
Drinkmatic	0,28	0,29	0,29		

Hodnoty této rentability se pohybují mezi roky 2015 a 2018 v nezáporných číslech v blízkosti nuly, což vypovídá o špatné situaci. Tato situace je zapříčiněna nízkou hladinou zisku pro sledované období. Hodnota pro rok 2019 vychází dokonce záporně, a to kvůli zápornému výsledku hospodaření – tedy ztrátě v tomto roce.

Pohledem na konkurenční společnosti zjistíme, že Delikomat i Drinkmatic mají diametrálně lepší výsledky u všech sledovaných rentabilit. Jak Delikomat, tak i Drinkmatic jsou dceřiné společnosti, je tedy ve vysoké míře vidět finanční opora, kterou jim mateřská korporace zajišťuje. U společnosti Foodex, která je velikostně obdobná jako sledovaná společnost, zjišťujeme, že výsledek hospodaření pro jediný dostupný rok (2015) je záporný. Z tohoto důvodu i rentabilita celkového kapitálu vychází v záporných hodnotách. V dalších letech Foodex zveřejňuje pouze rozvahu, která je pouze dílčí částí výpočtů.

Rentabilita vloženého kapitálu

Tabulka 18: Rentabilita vloženého kapitálu (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Nuovo Caffè	0,02	0,01	0,005	0,03	-0,02
Delikomat	0,30	0,33	0,32	0,31	
Foodex	-0,01	V tomto období nejsou data k dispozici			
Drinkmatic	0,44	0,46	0,47		

Nízké hodnoty v tomto v ukazateli rentability vloženého kapitálu jsou způsobeny zejména nízkou hodnotou zlomkového čitatele (EAT) v jednotlivých letech. V roce 2019 je hodnota záporná kvůli ztrátovému výsledku hospodaření v tomto roce. Všimnout si můžeme propastného rozdílu mezi konkurenčními společnostmi a sledovanou společností. Jak již bylo zmíněno, tento rozdíl je způsoben zejména nízkou hodnotou výsledku hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka 19: Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Nuovo Caffè	0,04	0,02	0,001	0,09	-0,03
Delikomat	0,36	0,40	0,36	0,34	
Foodex	-15,75	V tomto období nejsou data k dispozici			
Drinkmatic	0,45	0,31	0,47		

Rentabilita vlastního kapitálu, tedy podíl EAT s hodnotou vlastního kapitálu, má velice kolísavou tendenci. Tento ukazatel hovoří zejména o tom, jaký je finanční přínos pro společnost z jedné koruny vlastního kapitálu. Ve sledovaných letech kolísá mezi hodnotami 0,04 (v roce 2015) a 0,09 (rok 2018). Záporná hodnota v roce 2019 je způsobena hospodářskou ztrátou v tomto roce. V porovnání s konkurencí Nuovo Caffè zaostává, ovšem kladné výsledky (oproti např. společnosti Foodex v r. 2015) dokládají alespoň částečně uspokojivé hospodaření.

Rentabilita tržeb

Tabulka 20: Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Nuovo Caffè	0,007	0,003	0,0001	0,01	-0,007
Delikomat	0,12	0,13	0,12	0,12	
Foodex	-0,0002	V tomto období nejsou data k dispozici			
Drinkmatic	0,16	0,16	0,16		

Ukazatel vyjadřuje, jaké množství čistého zisku připadá na korunu tržeb. V poměru se tak nachází výsledek hospodaření za běžné období a celková hodnota tržeb. Výsledné hodnoty jsou velmi nízké, což je zaviněno nízkou hodnotou výsledků hospodaření v dílčích letech. Hodnota roku 2019 je záporná právě kvůli evidované ztrátě v tomto

období. Výsledky srovnání s konkurencí zde není třeba opětovně komentovat z důvodu návaznosti na předchozí rentability.

LIKVIDITA

Ukazatele likvidity zobrazují schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Následující výpočty likvidit jsou zobrazeny v jednotlivých tabulkách.

Běžná likvidita

Tabulka 21: Běžná likvidita (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,89	0,76	0,52	0,54	0,84

U běžné likvidity se doporučené hodnoty pohybují v rozmezí 1,5-2,5. Nuovo Caffè však těchto hodnot nedosahuje. S průměrnou hodnotou 0,71 za toto pětileté období tak plní polovinu z dolní hranice doporučených hodnot.

Pohotová likvidita

Tabulka 22: Pohotová likvidita (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,49	0,41	0,31	0,28	0,44

Po eliminaci vlivu zásob (oproti likviditě běžné) se dostáváme pod hranici doporučovaných hodnot. Ty jsou 1 až 1,5. Nuovo Caffè se tak opět dostává na poloviční hodnoty oproti těm doporučovaným.

Okamžitá likvidita

Tabulka 23: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,10	0,06	0,03	0,03	0,05

Hodnoty okamžité likvidity vycházejí nejlépe pro rok 2015, ve kterém poměr finančního majetku a krátkodobých závazků vycházel 0,10. Bylo to způsobeno zejména nízkou hodnotou závazků, které pak v letech rostly. Oproti tomu hodnota peněžních prostředků v čase stagnovala, a výsledek tedy klesá. Dalším viníkem je nulová hodnota krátkodobého finančního majetku (tedy například krátkodobých obchodovatelných cenných papírů) ve všech sledovaných letech. Doporučená hodnota pro tento ukazatel je v limitu 0,2-0,5, avšak ke spodní hranici se výše uvedené výsledky zdaleka nepřibližují.

ZADLUŽENOST

Celková zadluženost

Tabulka 24: Celková zadluženost (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,71	0,77	0,80	0,78	0,42

Obecně se podniky, které převyšují podíl cizích zdrojů na aktivech o více než 50 %, považují za rizikovější, věřitelé pak váhají s poskytnutím nového dluhu. V tomto odvětví je průměrná celková zadluženost kolem 40 %. Společnost tedy v letech 2015-2018 výrazně překračuje tento limit. V roce 2019 trend pozitivně klesá až na hodnotu 0,42, a to zejména díky posílení kapitálových fondů, a tedy vlastního kapitálu oproti cizím zdrojům.

Koeficient samofinancování

Tabulka 25: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,29	0,23	0,20	0,22	0,58

U koeficientu samofinancování je vyjádřen poměr, ve kterém jsou celková aktiva financována ze zdrojů jeho vlastníků. V letech 2015 až 2018 je jeho hodnota velmi nízká, což ukazuje na poměrně vysokou zadluženost. V roce 2019 se jeho hodnota dostává přes 50 % hranici, a zobrazuje tedy zdravější financování ve společnosti.

Koeficient zadluženosti

Tabulka 26: Koeficient zadluženosti (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
2,62	3,53	4,20	4,06	0,72

Neboli míra zadluženosti roste na základě zvyšujícího se poměru cizích zdrojů vůči celkovému kapitálu. Mezi roky 2015 a 2018 tento ukazatel zobrazuje hodnoty ve stovkách procent, což rozhodně nevypovídá o zdravě financované společnosti. V roce 2019 se hodnoty dostávají na 72 %, což poukazuje na pozitivní dopad rozšíření vlastního kapitálu. Hodnoty však mohou být částečně zkreslené, a to zejména skutečností, že koeficient zadluženosti roste exponenciálně, oproti například celkové zadluženosti, jejíž růst je ryze lineární.

AKTIVITA

Ukazatele aktivity zobrazují úspěšnost využívání aktiv v podniku – ať už celkových aktiv, či pouze dlouhodobého majetku nebo zásob.

Obrat celkových aktiv

Tabulka 27: Obrat celkových aktiv (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
1,73	1,51	1,58	1,68	2,08

U obratu můžeme pozorovat počet obrátek aktiv za 1 rok. Pozorujeme zde, že hodnota meziročně roste z 1,73 v roce 2015 až ke svému vrcholu 2,08 v období roku 2019. Tyto hodnoty jsou nižší než hodnoty doporučené, avšak srovnání tohoto ukazatele může být irelevantní z důvodu výborných výsledků u firem s velmi nízkým objemem aktiv a relativně vysokými obraty a naopak.

Obrat stálých aktiv

Tabulka 28: Obrat stálých aktiv (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
2,13	1,89	1,92	2,08	2,68

Hodnoty obratu stálých aktiv mají rostoucí trend. V roce 2019 dosahuje tato hodnota čísla 2,68. Tato skutečnost ukazuje na přebytek dlouhodobého majetku, respektive nízkou hodnotu tržeb. Pro zlepšení těchto výsledků je tak u této společnosti nutné zvýšení objemu tržeb a tím docílení lepších výsledků nejen u obratu stálých aktiv.

Doba obratu zásob

Tabulka 29: Doba obratu zásob (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
16,86	21,62	15,47	18,98	17,82

Zde můžeme pozorovat, že doba obratu se pohybuje kolem průměru – 18,15 dne. Tato hodnota odpovídá hodnotám u provozů, které pracují se zbožím (tedy například

potravinami), s omezeným datem spotřeby. Tento ukazatel je tedy hodnocen pozitivně, a to zejména díky jeho udržené hodnotě v průběhu sledovaných let.

Obrat pohledávek

Tabulka 30: Obrat pohledávek (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
27,41	22,96	16,18	29,22	33,84

Obrat pohledávek zobrazuje, kolikrát je během sledovaného roku jednotka pohledávek přeměněna v tržby. Vývojový trend obratu pohledávek je konstantní, s drobným poklesem v roce 2017. Průměrná hodnota za období činí 25,92 obrátky za rok.

Doba obratu pohledávek

Tabulka 31: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
13,32	15,90	22,56	12,49	10,79

Doba obratu pohledávek, tedy průměrná doba inkasa, vyjadřuje časový horizont, ve kterém odběratelé hradí pohledávky. Hodnoty si za sledované období udržují nerostoucí trend s průměrnou dobou 15,01 dne. Tato hodnota je více než uspokojivá, jelikož doporučené hodnoty se pohybují mezi 30 až 60 dny. Svědčí to tedy o velmi dobré platební morálce v portfoliu odběratelů.

Obrat závazků

Tabulka 32: Obrat závazků (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
5,42	3,42	2,83	2,61	4,49

V těchto ukazatelích je počítáno s náklady na prodané zboží ve jmenovateli, a to z důvodu vyšší výpovědní hodnoty oproti prostým tržbám, které zahrnují marži. Čítec i jmenovatel jsou tak oceněni na obdobné bázi, a tedy jsou srovnatelné. Obrat závazků ukazuje, kolikrát je během sledovaného období nakoupena jednotka závazků. Průměrná hodnota za období činí 3,75 obrátek za rok.

Doba obratu závazků

Tabulka 33: Doba obratu závazků (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
67,34	106,73	128,98	139,85	81,29

Doba obratu závazků shrnuje, jak dlouho trvá, než dojde ve společnosti k uhrazení dodavatelům. V roce 2015 je tato hodnota na úrovni 67,34, postupem času roste na své maximum 139,85 v roce 2018. V posledním sledovaném roce však tato hodnota opět klesá až na 81,29 dne.

Takto kolísavé hodnoty jsou zaviněny zejména rozdílem mezi dobou splatnosti zboží, která je kratší, a dobou splatnosti strojů a vybavení, kde je doba splatnosti podstatně delší. Doporučená hodnota pro splatnost mezi dvěma podnikatelskými subjekty činí 60 dní, tato hodnota je téměř dodržena v prvním a pátém roce. V období 2016 až 2018 je tato hodnota vysoká primárně kvůli velkému počtu nově nakoupených strojů, a tedy i navýšení poměru závazků za stroje na úkor závazků za zboží.

2.3.5 Shrnutí finanční analýzy

V dalším kroku budou shrnuty dosavadní výpočty a výsledky, kterých bylo metodami finanční analýzy dosaženo. Shrnuté tak budou analýzy soustav ukazatelů, absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů a v neposlední řadě také ukazatelů poměrových. Po složení těchto jednotlivin bude možno pohlédnout na reálný stav a vývoj finančního zdraví ve společnosti Nuovo Caffè s.r.o. jako celku.

Soustavy ukazatelů

Z dílčích výsledků indexu IN 05 za jednotlivé roky lze vyčíst nepříliš uspokojivou finanční situaci. Na vině je zejména nízká hladina výsledku hospodaření v jednotlivých letech, ale také vysoká míra zadluženosti společnosti. V letech 2017, 2018 a 2019 je však překročena dolní hranice šedé zóny, která značí zlepšení ve vývoji těchto hodnot. Trend indexu je rostoucí, což značí možné stoupání i v následujících letech.

Hodnoty Kralickova Quick testu vycházejí s průměrným bodovým ohodnocením 3,9 za sledované pětileté období, tedy slovně hodnoceno jako „špatný podnik, u kterého může hrozit insolvence“. Na vině je zde zejména nízký hospodářský výsledek v kombinaci s vysokou mírou zadlužení. Pouze dílčí výpočet kvóty vlastního kapitálu vychází obstojně, a to s průměrným hodnocením 2,2 - slovně hodnocen jako „velmi dobrý“.

Absolutní ukazatele

Z horizontální analýzy aktiv lze vyčíst zvyšující se trend v jednotlivých letech. Pouze v období roku 2019 tento trend upadá o 14,19 % oproti období těsně předcházejícímu. U analýzy pasiv je vývoj téměř totožný. Lze si všimnout, že po většinu období cizí zdroje převyšují hodnotu vlastního kapitálu. V roce 2019 ale dochází k transferu závazků ke společníkům do kapitálových fondů, a tedy i navýšení celkového objemu vlastního kapitálu. Tuto změnu je možné zachytit jak v horizontální analýze, tak (lépe) i v analýze vertikální.

Vertikální analýza pasiv vyjadřuje, že většina aktiv je obsažena v dlouhodobém hmotném majetku. Tento poměr v letech průběžně kolísá okolo hodnoty 80 %. V zásobách je průměrně uloženo 8,63 % veškerých aktiv. Soubor pohledávek se ve sledovaném rozmezí pohybuje kolem 9 % celkového majetku. Jak již bylo zmíněno u horizontální analýzy pasiv, ve sledovaném období má převahu kapitál cizí, a to až 79,51 % celkových pasiv v roce 2017. V roce 2019 dochází k ustálení, vlastní kapitál nabývá na hodnotě v poměru 58,01 % vůči celkovým zdrojům financování.

Rozdílové ukazatele

U hodnot Čistého pracovního kapitálu je vidět, že společnost je ve velkém množství financována z cizích zdrojů. Hodnota oběžných aktiv je přitom ve všech letech relativně nízká. Výsledky tedy nemohou vycházet jinak než záporně. U Pohotových peněžních

prostředků – tedy rozdílu peněžních prostředků a krátkodobých závazků – vidíme znovu nerovnováhu, a to opět kvůli vysoké míře závazků a velmi nízké hodnotě likvidních aktiv. To vše ve shrnutí vypovídá o ne příliš hospodárném využití dostupných zdrojů ve společnosti Nuovo Caffè.

Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability – tedy Rentabilita celkového kapitálu, Rentabilita vloženého kapitálu, Rentabilita vlastního kapitálu a Rentabilita tržeb – byly porovnány s dostupnými hodnotami konkurenčních společností, které v regionu působí. U všech zmíněných rentabilit se dostáváme na hodnoty řádově nižší, než kterých dosahuje konkurence v odvětví. Důvodem je nízká nebo záporná hodnota výsledku hospodaření ve všech sledovaných letech.

U ukazatele Běžné likvidity se Nuovo Caffè dostává na průměrnou pětiroční hodnotu 0,71. Dolní hranice doporučených hodnot se nachází na hladině 1,5. Pohotová likvidita, ve které se eliminuje vliv zásob, se pohybuje od 0,31 (v roce 2017) až po hodnotu 0,49 (v roce 2019). Opět tak plní polovinu z doporučovaných hodnot. Celková zadluženost ukazuje poměr cizích zdrojů na celkových aktivech. Je možné si zde všimnout vysoké míry převahy cizích zdrojů na financování podniku. Tato míra v některých letech dosahuje hodnoty 80 % (rok 2017). Příčinou je vysoký počet závazků k dodavatelům, úvěrovým institucím i společníkům. V roce 2019 byly společníkem vloženy prostředky, a tak došlo k „napravení“ tohoto poměru na hodnotu 42 % - nyní tedy v převahou vlastního kapitálu. Koeficient samofinancování můžeme nazvat opakem Celkové zadluženosti. Hodnoty jsou tak přesně opačné (tedy 100 – hodnoty Celkové zadluženosti v jednotlivých letech).

Ukazatele aktivity zobrazují, s jakou úspěšností podnik využívá svůj majetek. Obrat celkových aktiv zobrazuje počet obrátek aktiv za jeden hospodářský rok. Hodnoty se pohybují od 1,51 (v roce 2016) až po hodnotu 2,08 (v posledním sledovaném období). Obrat stálých aktiv má rostoucí trend. Z hodnoty 2,13 na počátku období až po 2,68 v roce posledním.

Doba obratu zásob vyšla průměrem 18,15 dne. Tato doba tedy ukazuje průměrný čas mezi naskladněním a vyskladněním zboží. Doba obratu pohledávek se pohybuje mezi 10,79 a 22,56 dny, tendence v posledních letech je spíše klesající. Plyne z toho skutečnost,

že odběratelé platí za služby a zboží v relativně krátkém časovém horizontu – a tedy zde nevzniká prodleva mezi odběrem a platbou. Oproti tomu doba obratu závazků se pohybuje kolem 100 dní, což je hodnota relativně vysoká. Vyšší než průměrná je zejména v letech 2017 a 2018, a to z důvodu pořízení velkého množství nových výdejníků a automatů.

3 Návrhy řešení

3.1 Kontokorent

Jedním z návrhů pro zlepšení finanční situace společnosti Nuovo Caffè je zřízení kontokorentního účtu. Kontokorent je možné chápat jako rezervu na bankovním účtu, s jejíž pomocí je snazší překonat období mezi inkasem jednotlivých pohledávek. Zároveň tak pomáhá ke zkracování doby splácení dluhů a jiných mimořádných finančních výdajů. Toto opatření je na místě zejména kvůli dlouhodobě nízkému množství hodnot peněžních prostředků, které má společnost k dispozici.

Pokud se zaměříme na hodnoty běžné, pohotové či okamžité likvidity, zjistíme že tyto hodnoty jsou velmi nízké. Důvodem je malá hodnota peněžních prostředků, které jsou zde k dispozici. Z tohoto důvodu je právě kontokorent řešením, které by mohlo zlepšit finanční situaci. Společnost Nuovo Caffè má účet vedený u České Spořitelny a.s., proto se přímo nabízí možnost využít také jejích služeb v oblasti kontokorentu a navázat tak tuto službu na již existující běžný účet. Níže jsou uvedeny položky pro produkt Kontokorent Standard od České spořitelny a.s. Pro optimální využití prostředků je vhodné použít výši úvěru 51 000 Kč – 300 000 Kč, při které úroková sazba čítá 15,90 % per annum.

Poplatky

V tabulce níže je uvedena výše poplatků spojených s kontokorentním účtem.

Tabulka 34: Poplatky kontokorentního úvěru (vlastní zpracování)

Typ poplatku	Výše poplatku
Komplexní posouzení a vyhodnocení žádosti o úvěr	zdarma
Opakované vyhodnocení žádosti o tentýž úvěr	zdarma
Správa a vedení úvěrového obchodu	300 Kč/měsíčně
Závazková odměna	zdarma

Jak je možné si všimnout, poplatky spojené s posouzením a vyhodnocením žádosti o úvěr, a to běžně i opakovaně, zde nejsou obsaženy. Také závazková odměna, která se

vypočítává z nevyužité části kontokorentního úvěru, zde není obsažena. Jediným poplatkem jsou tak náklady na správu a vedení úvěrového obchodu ve výši 300 Kč měsíčně.

Úrok

Úrok na kontokorentním účtu je vypočítáván z čerpané částky, a to po celou dobu až do zaplacení úvěru. Uvedena je zde jak samotná úroková sazba, tak i položka roční procentní sazby nákladů.

Tabulka 35: Úrokové sazby kontokorentního úvěru (vlastní zpracování)

Položka	Sazba
Úroková sazba	15,90 % p.a.
Roční procentní sazba nákladů	17,10 % p.a.

Roční úroková sazba pro tento typ úvěru činí 15,90 %. Pokud vezmeme v potaz celkovou nákladovost, dostaneme se na hodnotu 17,10 % ročně. Tato hodnota je relativně vysoká, avšak pokud bude jejím pozitivním dopadem dlouhodobé zvýšení finančních prostředků ve společnosti, pak má smysl kontokorentní úvěr využít.

Splatnost

Kontokorentní úvěr se u České spořitelny sjednává na dobu určitou jednoho roku s tím, že jeho následné prodloužení je bezplatné. Alespoň jednou za 12 měsíců však musí být splaceny všechny úvěrové prostředky.

Tabulka 36: Poplatky spojené se splatností kontokorentního úvěru (vlastní zpracování)

Položka	Výše poplatku
Poplatek za splátku úvěru převodem	zdarma
Poplatek za splátku úvěru v hotovosti	zdarma
Náklady spojené s prodlením	300 Kč / 10 dní prodlení

Tabulka značí, že veškeré poplatky spojené se splácením úvěru jsou odpuštěny. Jediným poplatkem tak zůstává poplatek spojený s prodlením, jeho výše je však v celkové sumě

zanedbatelná. Pokuta je fixní, 300 Kč za každých započatých 10 dní po splatnosti. A to vždy k 10., 40. a 70. dni v prodlení ve výši 300, 900 a 900 Kč. Pokud by však došlo ke dlouhodobějšímu výpadku ze splácení ze strany klienta (tedy Nuovo Caffè), banka je oprávněna jednostranně smlouvu o úvěru vypovědět, a ukončit tak poskytnutý kontokorentní úvěr. Ten by byl převeden na bankou stanovené splátky s úrokovou sazbou 14,7 p.a. Tuto úvahu však mějme za nenaplněnou, jedinou celkovou položkou tak zůstává poplatek za vedení kontokorentního účtu.

Výpočet kontokorentu

Tabulka 37: Výpočet kontokorentního úvěru (vlastní zpracování)

Položka	Výše
Výše kontokorentního úvěru	300 000 Kč
Úroková sazba	15,90 %
Správa a vedení úvěrového obchodu	3 600 Kč
Roční procentní sazba nákladů	17,10 %
Splatnost	12 měsíců
Úrok kontokorentu	47 700 Kč
Celkové náklady včetně poplatků	51 300 Kč
Celkem splatná částka	351 300 Kč

Pokud by si tedy společnost Nuovo Caffè sjednala kontokorentní úvěr na 300 000 Kč při roční úrokové sazbě 15,90 %, celkově by přeplatila 51 300 Kč. Za tuto cenu by však disponovala rezervou ve výši 300 000 korun. Tato rezerva je nutná z důvodu dlouhé doby, než společnost získá peníze za prodané zboží. Z vendingového automatu je nutné vybrat tržbu, tu následně zpracovat, poté je tržba převezena do banky. Celý tento proces zabere několik dní, než je tržba převedena na bankovní účet. Automaty také nejsou vybírány denně, proto je tento nesoulad ještě větší. Všechny tyto důvody staví kontokorent do pozice vhodného návrhu pro zlepšení finanční situaci v Nuovo Caffè.

3.2 Efektivní plánování a optimalizace tras

Zboží je v časných ranních hodinách vyskládáno jednotlivým pracovníkům, ti pak v závislosti na trase doplňují a kontrolují vendingové automaty. Jednotlivé trasy se liší v závislosti na frekvenci doplňování jednotlivých automatů. Trasa tak bývá rozdílná po většinu pracovního týdne i v rámci jednoho doplňovače. Trasy se průběžně – většinou kvartálně – vyhodnocují a dále upravují pro co nejefektivnější využití a vytíženost jednotlivých pracovníků. V tomto systému však mohou existovat rezervy, a z tohoto důvodu se následující kapitola bude věnovat optimalizaci procesu zásobování.

3.2.1 Efektivní plánování tras

Společnost Nuovo Caffè disponuje vozovým parkem s jedenácti zásobovacími vozy. Těchto jedenáct vozidel se stará o doplnění pěti a půl tisíce automatů měsíčně. Ročně tak tento počet čítá více než 66 000. Z těchto čísel je patrné, že by měl být brán zřetel na kvalitní logistické plánování doplňovacích tras.

Aktuálně jsou trasy plánovány kvartálně, a to vždy po manuálním vyhodnocení náročnosti a vytíženosti jednotlivých automatů na každé trase. Tento proces je velmi komplikovaný a zdoluhavý. Je tedy možné, že jednotlivé trasy nemusejí být sestaveny optimálně a vznikají zde zajišťky generující aditivní náklady.

Systém TASHA Solvertch je analytický systém na optimalizaci rozvozových tras. Aplikace funguje na základě matematických modelů, díky nimž dokáže efektivně optimalizovat rozvozové trasy. Započítává přitom vlastnosti i kapacity jednotlivých vozidel, a tím zaručuje nejoptimálnější rozvozový plán s vyhodnocováním na denní bázi. Systém je schopen přesně detekovat například vytíženost jednotlivých pracovníků, ale i nákladovost na jednotlivé odběratele, a tím docílit nemalých úspor.

Přínosem je například vzájemná kontrola. V nynějším plánování je počítáno s předpokladem, že vybraný automat je doplňován jedním přiřazeným doplňovačem po delší časový horizont. Náhodné kontroly pak nemusejí odhalit případné selhání i nedostatky u jednotlivých strojů. V případě aktivace systému s plánováním na denní bázi by fungovala vzájemná kontrola rovnocenných pracovníků. Předpokládané zlepšení by se projevilo v kvalitě nabízených služeb, ale také v efektivnějším využití časového fondu vedoucích (kontrolních) pracovníků.

Ceník

Tabulka 38: Ceník systému TASHA Solverttech (vlastní zpracování)

Frekvence	Cena měsíčně
Denní režim pro 11 vozidel	7 900 Kč
Týdenní režim pro 11 vozidel	5 925 Kč
Měsíční režim pro 11 vozidel	3 950 Kč

V tabulce výše jsou zobrazeny náklady pro využití systému TASHA Solverttech. Frekvenční režim závozu je nutno zjistit z reálného nasazení systému a vyzkoušení výše zmíněných variant na konkrétních trasách.

Předpokládaná úspora

Tabulka 39: Předpokládaná úspora díky systému TASHA Solverttech (vlastní zpracování)

Položka	Aktuální stav	Předpokládaný stav po zavedení systému
Počet vozidel	11	9
Kilometrů ročně na vozidlo	16 080 km	13 668 – 14 965 km
Kilometrů ročně na voz. park	176 880 km	123 012 – 134 685 km
Roční náklady na dopravu	1 302 000 Kč	905 481 – 991 406 Kč
Roční náklady na automat	10 639 Kč	7 399 – 8 101 Kč

Zavedení systému TASHA Solverttech by pro společnost Nuovo Caffè znamenalo významnou úsporu nákladů na zásobování. Společnost předpokládá, že po zavedení systému poklesne počet doplňovačů z aktuálních 11 na 9. Toto snížení by mohlo znamenat větší rozdíl mezi náklady a výnosy – a tedy i vyšší zisk v dalším účetním období.

3.2.2 Přesun skladových prostor k sídlu společnosti

Skladové prostory ve společnosti Nuovo Caffè nejsou lokalizovány na stejném místě jako provozovna a zázemí společnosti, ale jsou od ní vzdáleny 9,1 km. Vzniká zde tedy nutnost pro každého doplňovače, aby každý den tuto vzdálenost absolvoval za účelem naložení zboží. Přesun, respektive sjednocení zázemí společnosti a skladových prostor by pomohlo optimalizovat náklady spojené s dopravou mezi jednotlivými centry.

V tabulce níže je dopočítána úspora pohonných hmot, která by vznikla při odstranění transportu mezi jednotlivými centry. Existuje zde také dopad na optimalizaci a zefektivnění práce díky ušetřenému času, tento dopad však není tolik patrný. Také dopad na opotřebení vozového parku zde není příliš výrazný.

Tabulka 40: Výpočet úspory při přesunu skladových prostor (vlastní zpracování)

Položka	Výše
Počet vozidel	11
Vzdálenost skladu od sídla společnosti	9,1 km
Měsíční nájezd na trase mezi provozy pro jedno vozidlo	182 km
Měsíční nájezd na trase mezi provozy pro celý vozový park	2002 km
Roční nájezd na trase mezi provozy pro celý vozový park	24 024 km
Průměrná spotřeba	9,18 L/100 km
Průměrná cena PHM	23,90 Kč/L
Roční náklady spojené s cestou mezi provozy	52 709,13 Kč

Sjednocením těchto dvou provozů by tedy vedlo k úspoře ve výši necelých 53 000 Kč v ročním horizontu. V potaz přichází vybudování nového sídla společnosti, který by obsahoval oba zmíněné provozy. Tento záměr by však znamenal značnou finanční investici. Doporučením tedy zůstává nalézt skladové prostory v menší vzdálenosti od současné provozovny.

3.3 Optimalizace zásobování

Zásobování ve společnosti Nuovo Caffè je proces doplňování potravinových automatů zbožím, v případě automatů nápojových (kávových) pak surovinami, tedy například kávovými zrny, smetanou, cukrem či čokoládou. Cílem této kapitoly je optimalizace

frekvence zásobování automatů tak, aby bylo dosaženo co možná nejnižších nákladů. Následující tabulka obsahuje rozdělení automatů do pěti kategorií z hlediska frekvence zásobování.

3.3.1 Rozdělení automatů dle typu zásobování

Tabulka 41: Rozdělení automatů dle typu zásobování (vlastní zpracování)

Forma závozu	Počet automatů dle typu závozu	Poměr automatů dle typu závozu	Počet závozů za měsíc	Poměr automatů dle počtu závozů	Měsíční spotřeba zásob na skupinu automatů (v Kč)
CELKEM	410	100 %	5510	100 %	1 654 666,67
1x denně	220	53,66 %	4400	79,85 %	1 321 074,07
2 x týdně	114	27,80 %	912	16,55 %	273 810,59
1 x týdně	32	7,80 %	128	2,32 %	38 383,12
1 x za 14 dní	26	6,34 %	52	0,94 %	15 551,78
1 x měsíčně	18	4,39 %	18	0,33 %	5 459,67

První sloupec obsahuje časový údaj, který udává frekvenci doplňování té které skupiny automatů. Druhý sloupec čítá počet automatů, které do spadají do vybrané frekvenční skupiny. Tento počet je v dalším sloupci vyjádřen procentní hodnotou. Poslední tři sloupce se věnují souhrnným ukazatelům na měsíční bázi. Počet závozů značí počet návštěv doplňovače u veškerých automatů stejné doplňovací frekvence. Následuje opět poměr dle typu zásobování. Poslední sloupec označuje měsíční množství surovin (v korunách), které jsou vázány na jednotlivé doplňovací skupiny.

Je zde vidět, že největší skupina čítající 220 strojů je doplňována na denní bázi. Tvoří tak 53,66 % strojů z celkového počtu. V počtu závozů však tvoří téměř 80 %. Na tuto část také připadá největší množství zásob. Tato skupina je velmi početná zejména kvůli doplňování baget, jakožto produktů s velmi krátkou dobou expirace. Skupina automatů doplňovaných dvakrát do týdne čítá 114 strojů, což je s hodnotou 27,80 % druhý nejvyšší

počet. 918 závozu měsíčně tak znamená 16,55 % veškerých návštěv. Tyto dvě frekvence tvoří majoritní podíl automatů, kterými společnost disponuje. Následující tři skupiny pak tvoří pouze zbylé 3,59 % doplňování. Tyto stroje nejsou vytížené tolik jako stroje předchozí, stačí proto nižší frekvence doplňování.

3.3.2 Náklady na zásobování

Následující tabulka obsahuje souhrn nákladů, které jsou vynaložené na proces zásobování.

Tabulka 42: Náklady na zásobování (vlastní zpracování)

	1 rok (Kč)	1 měsíc (Kč)
Náklady na mzdy	3 060 000	255 000
Náklady na dopravu	1 302 000	108 500
Náklady na skladování	384 000	32 000
Celkové náklady na doplnění	4 746 000	395 500

Náklady na mzdy byly ustanoveny na základě interních materiálů společnosti. Takto uvedené mzdy jsou pouze za pracovníky doplňovacího oddělení. Náklady na dopravu zobrazují náklady spojené s pořízením vozidla, jeho průběžnými odpisy, servisními úkony, pojištěním a dalšími náležitostmi. Hodnota je pak přepočtena na průměrné měsíční náklady při určené životnosti vozidla. Náklady na skladování pak udávají nájemné na skladovací prostory, energie, pojištění a podobně.

3.3.3 Řízení zásob

Předpokladem pro využití Harris Wilsonova vzorce je, že bereme automat jako sklad. Počet dodávek pak zobrazuje optimální počet doplnění v měsíčním horizontu. Cílem je tedy stanovení optimální velikosti dodávky EOQ (Economic Order Quantity)

v plánovaném období T (1 měsíc) při plánované spotřebě. Díky stanovení EOQ je pak možné určit optimální počet závozu do jednotlivých skupin automatů.

$$\text{Celkové náklady} = \frac{q}{2} * S + D * \frac{Q}{q} + Q$$

Vzorec 28: Výpočet celkových nákladů

,kde

Q = spotřeba zásoby za dané období

q = velikost dodávky v naturálních jednotkách

S = náklady spojené se skladováním

D = náklady spojené s jednou dodávkou zásob

Tabulka 43: Podklady ke stanovení EOQ (vlastní zpracování)

Typ zásobování	Celkové měsíční náklady na automat (Kč)	Spotřeba zásob za měsíc (Kč)	Velikost dodávky (Kč)	Náklady na jednu dodávku zásob (Kč)	Skladovací náklady (Kč)	Počet závozu za měsíc
1x denně	7450,74	6003,00	300,15	71,78	0,20	20
2 x týdně	3006,42	2402,00	300,25	71,78	0,20	8
1 x týdně	1516,12	1199,00	299,75	71,78	0,20	4
1 x za 14 dní	771,56	598,00	299,00	71,78	0,20	2
1 x měsíčně	405,08	303,00	303,00	71,78	0,20	1

Zde jsou k jednotlivým typům zásobování přiřazeny měsíční náklady vynaložené na jeden automat. Je zde vidět, že celkové měsíční náklady klesají s poklesem frekvence zásobování. Velikost dodávky označuje průměrnou finanční hodnotu jednoho doplnění automatu. Frekvence doplnění nemá na tuto hodnotu vliv, je tedy víceméně stejná.

Následuje pak výpočet hodnot ekonomické velikosti dodávky. Početní vzorec je zobrazen na další straně.

$$EOQ \text{ (Economic Order Quantity)} = \sqrt{\frac{2 * D * Q}{S}}$$

Vzorec 29: Výpočet EOQ

,kde

Q = spotřeba zásoby za dané období

S = náklady spojené se skladováním

D = náklady spojené s jednou dodávkou zásob

Tabulka 44: Výpočet EOQ (vlastní zpracování)

Hodnota EOQ	Nová velikost dodávky (Kč)	Nový počet závozu za měsíc (dle EOQ)	Nové celkové měsíční náklady na automat (Kč)	Úspora (Kč)
2075,28	2001,00	3	6413,82	1036,92
1313,08	1201,00	2	2665,68	340,74
927,71	1199,00	1	1319,68	196,44
655,17	598,00	1	729,58	41,98
466,36	303,00	1	405,08	0,00

Výpočty hodnot EOQ zobrazují, jak vysoká je hodnota nákladů vynaložená na zásobování v poměru s malým množstvím surovin, které jsou zde pak doplněny. Optimálně by tedy první skupina automatů měla být doplňována pouze třikrát měsíčně, což je oproti současným 20 značný rozdíl. Jen u první skupiny automatů by tato změna znamenala rozdíl oceněný na hodnotu 2 737 468,80 Kč za rok. Díky optimalizaci zásobování druhé skupiny automatů bychom ušetřili 340,74 Kč měsíčně na jednom automatu.

Celkově by to pro společnost Nuovo Caffè znamenalo roční úsporu na těchto nákladech ve výši 3 292 131,84 Kč. Náklady na doplňování by tedy byly na čtvrtinové úrovni oproti nynějšímu stavu. Tento ukazatel může být částečně zkreslený, a to zejména kvůli rozmístění automatů. Ty bývají na některých provozech instalovány v párech (potravinový a nápojový automat), v některých provozech i více kusů. Náklady na zásobování jednotlivých automatů by pak byly nižší, než jaký je vypočtený stav.

Pokud pomineme možné zkreslení, musíme brát také v potaz kapacitní možnosti jednotlivých automatů. Ta je často v návaznosti na poptávku nízká, a tak je vyšší frekvence zásobování potřebná. Také marketingově působí poloprázdný automat na zákazníka spíše negativně, je tedy v zájmu podpory prodeje, aby automaty byly co možná nejvíce naplněny. Shrnutím můžeme konstatovat, že i když není možné propojit hodnoty EOQ s reálnými, je třeba brát v potaz zájem na zefektivnění tras a frekvencí doplňování, protože mají markantní vliv na náklady s nimi spojené.

Z důvodu vysoké rozdílnosti hodnot vypočtených dle EOQ a hodnot z reálného provozu navrhují zkušební provoz, který by zobrazil možné nevyužití firemních kapacit v oblasti doplňování automatů. Cílem zkušebního provozu je tak snížit kapacitu doplňovačů o odpovídající počet tak, aby pracovní nasazení bylo maximálně využito.

V první fázi by tak vybraný pracovník využil možnosti dovolené či placeného volna na předem stanovenou dobu. Tato doba by měla být alespoň dva pracovní týdny. Trasa tohoto pracovníka bude rozdělena zbylým závozníkům. Po skončení této doby bude provedena analýza celkového přínosu, tedy zda pracovníci zvládají navýšenou trasu či zda neutrpěla kvalita doplňování. V této komplexní analýze by měly být zaznamenány veškeré důsledky – tedy pravidelnost výběru tržeb z automatů, jejich čistota, ale i dodržování rychlostních limitů či výkyvy ve spotřebě jednotlivých vozidel. Poslední dvě položky je možné exportovat přes manažerské reporty systému CCS Carnet, díky němuž je snadné zobrazovat potřebné údaje o vozovém parku firmy.

Po zhodnocení analýzy bude aktualizován tento stav, následně pak budou upraveny počty závozníků. Takto nastavený zkušební provoz by měl být prováděn alespoň jedenkrát za kvartál tak, aby v něm byla zaznamenána také sezónní složka a změny v počtu doplňovaných automatů. V tabulce níže je zaznamenána změna nákladů v závislosti na počtu doplňovačů.

Tabulka 45: Závislost celkových nákladů napočtu tras (vlastní zpracování)

Počet tras	Náklady na mzdy (Kč)	Náklady na dopravu (Kč)	Celkové náklady (Kč)
11	3 060 000	1 302 000	4 362 000
10	2 781 818	1 183 636	3 965 454
9	2 503 636	1 065 273	3 568 909
8	2 225 455	946 909	3 172 364
7	1 947 273	828 545	2 775 818
6	1 669 091	710 182	2 379 273
5	1 390 909	591 818	1 982 727

3.4 Úspora nákladů při využití jednotlivých variant

V tabulce přiložené níže je zobrazen vliv jednotlivých návrhů, a to vždy v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

Tabulka 46: Úspora nákladů při využití jednotlivých variant (vlastní zpracování)

Návrh	Pesimistická varianta, roční úspora	Realistická varianta, roční úspora	Optimistická varianta, roční úspora
Efektivní plánování tras	310 594 Kč	353 557 Kč	396 519 Kč
Přesun skladu	0 Kč	26 355 Kč	52 709 Kč
Optimalizace počtu tras	0 Kč	396 546 Kč	793 091 Kč
Úspory celkem	310 594 Kč	776 458 Kč	1 242 319 Kč

Vliv efektivního plánování tras je částečně navázán na informace získané od společnosti TASHA Solvertch. Společnost procentně vyčíslila předpokládané varianty přínosu pro uživatele. V návrhu přesunu skladu počítá pesimistická varianta se zachováním stávajícího skladu. Realistická pak s nalezením skladu v poloviční vzdálenosti, optimistická předpokládá těsnou blízkost k provozovně. Investiční náklady pro zbudování skladu zde nejsou zohledněny z důvodu předpokládaného opětovného využití nájemních skladových prostor namísto budování skladu vlastního. Optimalizace počtu tras je založena na výpočtu ekonomické velikosti dodávky – tedy počtu tras, avšak

ve střídmejším zhodnocení je počítáno s 10 trasami v realistické variantě a s 9 trasami ve variantě optimistické.

Pesimistický přístup zanechává počet tras beze změny – tedy původních 11. Celkové úspory jsou stanoveny na částku 310 594 Kč u pesimistické varianty, 776 458 Kč u realistické varianty a 1 242 319 Kč u varianty optimistické. Veškeré uvedené varianty z návrhu mají přímý vliv na úsporu nákladů, konečným důsledkem je tak kladný rozdíl, a tedy i hospodářský zisk ve výsledku hospodaření běžného účetního období. Právě zisk – který ve společnosti dlouhodobě chybí – je klíčem ke zlepšení finanční situace ve společnosti.

Rozvaha

Tabulka 47: Návrhové změny hodnot vybraných položek rozvahy (vlastní zpracování)

Položka	2019	Po přijetí návrhu
AKTIVA – Peněžní prostředky	313 000 Kč	613 000 Kč
PASIVA – Závazky k úvěrovým institucím	0 Kč	300 000 Kč
Zbylé položky rozvahy zůstaly ponechány beze změny		

Po přijetí návrhu vzroste hodnota peněžních prostředků ve společnosti na dvojnásobek původní hodnoty. Oproti tomu však vzroste také hodnota závazků úvěrovým institucím – a to na 300 000 Kč. Příslušenství půjčky (tedy úrok a poplatky spojené s vedením úvěrového účtu) pak bude následně zaznamenáno v podrozvahové evidenci a zápisem do Přílohy účetní závěrky.

Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 48: Návrhové změny hodnot vybraných položek výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Položka	2019	Po přijetí návrhů
Náklady vynaložené na prodané zboží	20 122 000 Kč	19 874 308 Kč
Osobní náklady	11 603 000 Kč	11 306 354 Kč
Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku	6 527 000 Kč	5 933 636 Kč
Ostatní provozní náklady	619 000 Kč	714 719 Kč
Zbylé položky výkazu zisku a ztráty zůstaly ponechány beze změny		
Výsledek hospodaření před zdaněním	-364 000 Kč	677 983 Kč

Díky efektivnímu plánování tras je v realistické variantě možné náklady ponížit o 353 557 Kč. Díky úspoře na nákladech spojených se skladovou dopravou bylo uspořeno 26 355 Kč. Největší úsporu přinesla optimalizace počtu tras – 396 546 Kč. Tato částka byla rozdělena poměrem mezi osobní náklady, náklady vynaložené na prodané zboží a na odpisy. Ostatní provozní náklady vzrostly, a to zejména kvůli platbám za plánovací systém TASHA Solverttech (47 400 Kč) a nákladům vynaloženým na příslušenství kontokorentního úvěru (47 700 Kč). Celkově tak společnost Nuovo Caffè zlepšila svoji finanční situaci, a to z původní ztráty na zisk s hodnotou 677 983 Kč před zdaněním.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo komplexní zhodnocení finanční situace společnosti Nuovo Caffè s.r.o. v období 2015 až 2019, následně pak navrhnout opatření, která budou korespondovat se závěry analytické části a zároveň tak i zlepši finanční situaci v dalších letech.

V úvodní části byla vytyčena jednotlivá teoretická východiska pro vypracování finančních analýz – ať už těch, které monitorují stav ve společnosti, tak i těch, které hodnotí vnější ekonomické prostředí. Východiska byla podložena postupy, vzorci a hodnotícími kritérii jednotlivých ukazatelů.

Analytická část práce definovala a představila zkoumanou společnost, dále pak monitorovala stav a vývoj jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Nejprve byly provedeny analýzy okolí společnosti – analýza PESTLE, Porterův model pěti sil a McKinseyho model 7S. Dalším krokem bylo zhodnocení finanční situace pomocí soustav ukazatelů. Jako zástupce bonitních ukazatelů byl vybrán Kralickův Quick test, za bankrotní modely pak Index IN05. Následovala analýza absolutních ukazatelů výkazu rozvahy i výkazu zisku a ztráty v jednotlivých letech. Horizontální analýzy zobrazovaly vývoj jednotlivých položek z výkazů v mezi jednotlivými obdobími mezi roky 2015 a 2019. Vertikální analýzy se pak zaměřovaly na procentní zastoupení dílčích položek v celkovém aktivu, pasivu, výnosů či nákladů. Analýza rozdílových ukazatelů zaznamenávala vývoj čistého pracovního kapitálu a čistých pohotovostních prostředků. Obsahově nejpestřejší část tvoří analýza poměrových ukazatelů. Celkem sedmnáct dílčích ukazatelů je rozděleno do kategorií rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Následujících jedenáct stran je tvořeno návrhy, které vycházejí ze závěrů odvozených od výsledků analytické části. První opatření má za cíl zvýšit peněžních prostředků, kterými společnost disponuje, a to díky využití kontokorentního úvěru ve výši 300 000 Kč. Další opatření jsou pak charakteru snižování nákladů. Zde je brán zřetel na proces zásobování. Jedním z návrhů je zavedení technologie, která provádí sestavování jízdních tras, dalším návrh na přemístění skladu, čímž dojde ke snížení nákladů na přesun mezi skladem a sídlem společnosti.

Poslední z návrhů se zaměřuje na výpočet ekonomické velikosti dodávky, dále pak přináší pohled na věc z hlediska snížení počtu tras, a z toho plynoucí úspory. Celkově tak dojde ke snížení celkových nákladů, a v tomto případě také i překlenutí ze ztráty k výnosu v roce následujícím po zavedení navrhnutých opatření.

Seznam použité literatury

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 12. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991>

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování - rozhodování - implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013, 392 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-266-0179-1.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. : il. ISBN 978-80-86929-26-2.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, XIII, 135 s. : il. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

Kovanicová, D. (1997). Poklady skryté v účetnictví. Díl II, Finanční analýza účetních výkazů. (3. aktualiz. vyd). Praha: Polygon. ISBN 80-901778-4-0.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 97880-7400-538-1.

KURZY [online], 2020. Česká republika: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. : tab. ISBN 80-7357-219-2.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2016, 380 stran : ilustrace. ISBN 978-80-247-5871-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 97880-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash Flow*. Brno: Computer Press, 2003, VIII, 190 s. : tab., grafy. ISBN 80-7226-875-9.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. Copyright © 2012 [cit. 12.05.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Seznam tabulek, vzorců a schémat

TABULKY

TABULKA 1: HODNOCENÍ (DLE SEDLÁČEK, 2011).....	18
TABULKA 2: STUPNICE HODNOCENÍ UKAZATELŮ QUICK TESTU (DLE SEDLÁČEK, 2011) .	20
TABULKA 3: CELKOVÉ HODNOCENÍ QUICK TESTU (DLE MRKVIČKA, KOLÁŘ, 2006)	20
TABULKA 4: INDEX IN 05 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	41
TABULKA 5: KRALICKŮV QUICK TEST (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	43
TABULKA 6: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV	45
TABULKA 7: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	47
TABULKA 8: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	49
TABULKA 9: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	50
TABULKA 10: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	52
TABULKA 11: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	53
TABULKA 12: ZLATÉ PRAVIDLO VYROVNÁNÍ RIZIKA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	55
TABULKA 13: ZLATÉ BILANČNÍ PRAVIDLO FINANCOVÁNÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	55
TABULKA 14: ZLATÉ PARI PRAVIDLO (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	56
TABULKA 15: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	56
TABULKA 16: ČISTÉ POHOTOVÉ PROSTŘEDKY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	57
TABULKA 17: RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	57
TABULKA 18: RENTABILITA VLOŽENÉHO KAPITÁLU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	58
TABULKA 19: RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	59
TABULKA 20: RENTABILITA TRŽEB (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	59
TABULKA 21: BĚŽNÁ LIKVIDITA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	60
TABULKA 22: POHOTOVÁ LIKVIDITA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	60
TABULKA 23: OKAMŽITÁ LIKVIDITA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	61
TABULKA 24: CELKOVÁ ZADLUŽENOST (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	61
TABULKA 25: KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	62
TABULKA 26: KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	62
TABULKA 27: OBRAT CELKOVÝCH AKTIV (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	63
TABULKA 28: OBRAT STÁLÝCH AKTIV (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	63
TABULKA 29: DOBA OBRATU ZÁSOb (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	63
TABULKA 30: OBRAT POHLEDÁVEK (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	64
TABULKA 31: DOBA OBRATU POHLEDÁVEK (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	64
TABULKA 32: OBRAT ZÁVAZKŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	64
TABULKA 33: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	65
TABULKA 34: POPLATKY KONTOKORENTNÍHO ÚVĚRU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	69
TABULKA 35: ÚROKOVÉ SAZBY KONTOKORENTNÍHO ÚVĚRU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .	70

TABULKA 36: POPLATKY SPOJENÉ SE SPLATNOSTÍ KONTOKORENTNÍHO ÚVĚRU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	70
TABULKA 37: VÝPOČET KONTOKORENTNÍHO ÚVĚRU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	71
TABULKA 38: CENÍK SYSTÉMU TASHA SOLVERTECH (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	73
TABULKA 39: PŘEDPOKLÁDANÁ ÚSPORA DÍKY SYSTÉMU TASHA SOLVERTECH (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	73
TABULKA 40: VÝPOČET ÚSPORY PŘI PŘESUNU SKLADOVÝCH PROSTOR (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	74
TABULKA 41: ROZDĚLENÍ AUTOMATŮ DLE TYPU ZÁSOBOVÁNÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	75
TABULKA 42: NÁKLADY NA ZÁSOBOVÁNÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	76
TABULKA 43: PODKLADY KE STANOVENÍ EOQ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	77
TABULKA 44: VÝPOČET EOQ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	78
TABULKA 45: ZÁVISLOST CELKOVÝCH NÁKLADŮ NAPOČTU TRAS (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	80
TABULKA 46: ÚSPORA NÁKLADŮ PŘI VYUŽITÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	80
TABULKA 47: NÁVRHOVÉ ZMĚNY HODNOT VYBRANÝCH POLOŽEK ROZVAHY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	81
TABULKA 48: NÁVRHOVÉ ZMĚNY HODNOT VYBRANÝCH POLOŽEK VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	82

VZORCE

VZOREC 1, VÝPOČET INDEXU IN05 (DLE SEDLÁČEK, 2011)	17
VZOREC 2: VÝPOČET KOEFICIENTU SAMOFINANCOVÁNÍ (DLE SEDLÁČEK, 2011)	18
VZOREC 3: VÝPOČET DOBY SPLÁCENÍ DLUHU Z CF (DLE SEDLÁČEK, 2011)	19
VZOREC 4: CASH FLOW V % TRŽEB (DLE SEDLÁČEK, 2011)	19
VZOREC 5: VÝPOČET ROA (DLE SEDLÁČEK, 2011)	20
VZOREC 6: VÝPOČET ABSOLUTNÍ ZMĚNY (DLE MÁČE, 2006)	21
VZOREC 7: VÝPOČET PERCENTUÁLNÍ ZMĚNY (MÁČE, 2006)	21
VZOREC 8: ČPK (DLE SEDLÁČEK, 2011)	23
VZOREC 9: ČPP (DLE SEDLÁČEK, 2011)	23
VZOREC 10: (DLE KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015)	24
VZOREC 11: ROA (DLE MÁČE, 2006)	24
VZOREC 12: ROI (DLE SEDLÁČEK, 2011)	24
VZOREC 13: ROE (DLE MÁČE, 2006)	25
VZOREC 14: ROS (DLE RŮČKOVÁ, 2015)	25
VZOREC 15: BĚŽNÁ LIKVIDITA (DLE KNÁPKOVÁ A KOL., 2017)	26

VZOREC 16: POHOTOVÁ LIKVIDITA (DLE MÁČE, 2006)	26
VZOREC 17: OKAMŽITÁ LIKVIDITA (DLE SEDLÁČEK, 2011).....	26
VZOREC 18: CELKOVÁ ZADLUŽENOST (DLE MÁČE, 2006).....	27
VZOREC 19: KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ (DLE MRKVIČKA, KOLÁŘ, 2006).....	27
VZOREC 20: KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI (DLE SEDLÁČEK, 2011).....	27
VZOREC 21: UKAZATEL ÚROKOVÉHO KRYTÍ (DLE MÁČE, 2006)	27
VZOREC 22: OBRAT CELKOVÝCH AKTIV (DLE SEDLÁČEK, 2011).....	28
VZOREC 23: OBRAT STÁLÝCH AKTIV (DLE SEDLÁČEK, 2011)	28
VZOREC 24: OBRAT ZÁSOB (DLE SEDLÁČEK, 2011)	29
VZOREC 25: DOBA OBRATU ZÁSOB (DLE SEDLÁČEK, 2011).....	29
VZOREC 26: DOBA OBRATU POHLEDÁVEK (DLE MRKVIČKA, KOLÁŘ, 2006)	29
VZOREC 27: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ (DLE SEDLÁČEK, 2011)	30
VZOREC 28: VÝPOČET CELKOVÝCH NÁKLADŮ.....	77
VZOREC 29: VÝPOČET EOQ	78

SCHÉMATA

SCHÉMA 1: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL (DLE GRASSEOVÁ, 2012).....	14
SCHÉMA 2: MODEL MCKINSEY 7S (DLE GRASSEOVÁ, 2013)	16
SCHÉMA 3: STRUKTURA VE SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	38
SCHÉMA 4: VÝVOJ INDEXU IN 05 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	42
SCHÉMA 5: GRAF NÁKLADŮ A VÝNOSŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	54